

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL
ÁREA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA
“DISTRIBUIDORA OÑA” MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN
PLAN ESTRATÉGICO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JESSICA CAROLINA OÑA MELO

DIRECTOR: ING. DIEGO SERRANO MACHADO

QUITO, ENERO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Diego Serrano

INFORMANTES:

Ingeniero Leonardo Ávila Mgtr.

Ximena Villamar E., Mgtr

DEDICATORIA

Deseo dedicar el cumplimiento de esta meta a mis padres, por su amor, comprensión y apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria; por su motivación y consejos de superación cuando más los he necesitado.

A Paty, mi hermana, compañera de aventuras y mejor amiga; por tus ánimos y cariño a pesar de la distancia.

A mi abuelito Marco, quien ahora contempla mis logros desde el cielo, por ser ejemplo de trabajo arduo, perseverancia y responsabilidad.

A mi familia, abuelita Gloria y tía Verónica por su apoyo y orientación en conocimientos cuando así lo he requerido.

“La preparación es la llave del éxito” - Alexander Graham Bell.

Jessica

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento al Ingeniero Diego Serrano por su tiempo y amplio conocimiento, quien aportó de manera importante en el desarrollo de esta disertación.

A la Facultad de Administración y Ciencias Contables de la Pontificia Universidad del Ecuador y cada uno de los profesores de quienes recibí clases, porque gracias a su experiencia y enseñanzas he logrado forjar una carrera profesional.

Jessica

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO, xi

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES, 3

1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PENSAMIENTOS DE INFLUENCIA
MUNDIAL E IMPORTANCIA, 3

1.2. EL SECTOR AUTOMOTRIZ ECUATORIANO, 8

1.2.1. Historia de la Industria Automotriz Ecuatoriana, 8

1.2.2. Descripción de la importación de componentes del Sistema de Frenos y Cajas
automáticas, 11

1.2.3. Importación de “Guarniciones de Frenos Montados”, 13

1.2.4. Importación de “Tambores de freno”, 18

1.2.5. Importación de “Discos de freno”, 21

1.2.6. Importación de “Partes de Cajas de Cambio”, 26

1.2.7. Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores en la provincia de
Pichincha, 29

2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL, 39

2.1. CLIENTES, 39

2.1.1. Clientes Externos, 40

2.1.1.1.	Proveedores,	40
2.1.1.2.	Cartera de Clientes,	45
2.1.2.	Clientes Internos,	47
2.2.	ÁREA ADMINISTRATIVA (CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES),	51
2.2.1.	Misión,	52
2.2.2.	Visión,	53
2.2.3.	Objetivos Empresariales,	53
2.2.4.	Valores Corporativos,	54
2.2.5.	Políticas,	55
2.3.	ÁREA COMERCIAL (MEZCLA DE MARKETING),	55
2.3.1.	Productos,	55
2.3.1.1.	Pastillas de Freno,	57
2.3.1.2.	Discos de Freno,	63
2.3.1.3.	Tambores de Freno,	63
2.3.1.4.	Kits de Cajas Automáticas,	64
2.3.2.	Precios,	67
2.3.3.	Plaza,	68
2.3.4.	Promoción,	69
2.4.	MODELOS DE ANÁLISIS SITUACIONAL Y EVALUACIÓN EXTERNA,	70

2.4.1. Análisis PEST,	70
2.4.2. Análisis Industrial: la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE),	77
2.4.3. Análisis competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter,	80
2.5. MODELOS DE ANÁLISIS SITUACIONAL Y EVALUACIÓN INTERNA,	84
2.5.1. Análisis FODA,	84
3 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,	92
3.1. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO,	92
3.1.1. Reformulación de la Misión,	93
3.1.3. Formulación de Valores Corporativos de Distribuidora Oña,	95
3.1.4. Formulación de Políticas de las áreas Administrativa y Comercial,	98
3.1.4.1. Políticas Administrativas,	98
3.1.4.2. Políticas Comerciales,	100
3.2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES,	103
3.2.1. Objetivos Generales,	104
3.2.2. Objetivos a corto plazo,	105
3.2.3. Objetivos a mediano plazo,	107
3.2.4. Objetivos a largo plazo,	108
3.2.5. Objetivos Estratégicos,	109
3.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS,	110

3.3.1. Modelo integral para la formulación de estrategias,	110
3.3.2. Estrategias Competitivas Genéricas,	111
3.3.2.1. Estrategias Genéricas de Michael Porter,	112
3.4. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUIDORA OÑA,	118
4 PLAN DE ACCIÓN,	125
4.1. MAPA ESTRATÉGICO DE DISTRIBUIDORA OÑA,	125
4.1.1. Relaciones Causa y Efecto,	125
4.2. ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO,	126
4.2.1. Socialización del Plan Estratégico,	126
4.2.2. Propuesta de Implementación del Plan Estratégico de Distribuidora Oña,	127
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	134
5.1. CONCLUSIONES,	134
5.2. RECOMENDACIONES,	142
BIBLIOGRAFÍA,	146

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Códigos Arancelarios de Importación de Partes Automotrices, 12

TABLA 2. Importación de Guarniciones de Frenos Montados, años 2011, 2012 y 2013, pg.14

TABLA 3. Importación de Tambores de freno, año 2013, 18

TABLA 4. Importación de Discos de Freno, año 2013, 22

TABLA 5. Importación de Partes de Cajas de Cambio, año 2013, 26

TABLA 6. Códigos de Base de Datos del BCE, 29

TABLA 7. No. de establecimientos dedicados a la Venta de partes para vehículos automotores, en Pichincha, 30

TABLA 8. No. de establecimientos dedicados a la Venta de partes de vehículos automotores, en Quito, 31

TABLA 9. Características Institucionales de Distribuidora Oña, 51

TABLA 10. Matriz EFE para Distribuidora Oña, 78

TABLA 11. FODA de Distribuidora Oña, 85

TABLA 12. Lista de preguntas aplicadas al diagnóstico del área comercial, 87

TABLA 13. Matriz EFI para Distribuidora Oña, 90

TABLA 14. Modelo para la formulación de estrategias, 111

TABLA 15. Metodología para establecer indicadores, 121

TABLA 16. Objetivos e Indicadores de Distribuidora Oña, 123

TABLA 17. Actividades de Implementación del Plan Estratégico, 128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1. Principales países origen de importación de "Guarniciones de Frenos Montados", año 2013, 16

ILUSTRACIÓN 2. Principales países de importación de "Tambores de Frenos", año 2013, 20

ILUSTRACIÓN 3. Principales países de importación de "Discos de Frenos", 24

ILUSTRACIÓN 4. Principales países de importación de "Partes de Cajas de Cambio", año 2013, 27

ILUSTRACIÓN 5. Modelo de estructura organizacional de Distribuidora Oña, 49

ILUSTRACIÓN 6. Componentes del Sistema de Frenos de un vehículo, 57

ILUSTRACIÓN 7. Discos y Pastillas de Freno Raybestos, 59

ILUSTRACIÓN 8. Advanced Technology Disc Brake Pads, 60

ILUSTRACIÓN 9. Professional Grade Ceramic Disc Brake Pads, 61

ILUSTRACIÓN 10. Service Grad Disc Brake Pads, 62

ILUSTRACIÓN 11. Tambores de Freno para Vehículos Livianos, 64

ILUSTRACIÓN 12. Principales Canales de Distribución de "Distribuidora Oña", 68

ILUSTRACIÓN 13. Reformulación n.1 de la Misión de Distribuidora Oña, 93

ILUSTRACIÓN 14. Reformulación n.2 de la Misión de Distribuidora Oña, 94

ILUSTRACIÓN 15. Visión reformulada de Distribuidora Oña, 94

ILUSTRACIÓN 16. Fundamentos de la Visión de Distribuidora Oña, 95

ILUSTRACIÓN 17. Valores Organizacionales de Distribuidora Oña, 97

ILUSTRACIÓN 18. Estrategias propuestas para Distribuidora Oña, 114

ANEXOS

ANEXO 1. Listado De Proveedores Internacionales y Nacionales De DO, 150

ANEXO 2. Listado Parcial De Clientes De DISTRIBUIDORA OÑA, 154

ANEXO 3. Fragmento de listas de precios de Discos de Freno Raybestos, 157

ANEXO 4. INEN 053 (1R) – Reglamento Técnico Ecuatoriano para el Material de Fricción para el Sistema de Frenos.

ANEXO 5. Estados de Situación de Distribuidora Oña

ANEXO 6. Mapa Estratégico de Distribuidora Oña

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se concentra en el diagnóstico y propuesta de elaboración de un plan estratégico con especial énfasis en las áreas administrativa y comercial para DISTRIBUIDORA OÑA, una empresa importadora y comercializadora de partes y repuestos automotrices para vehículos livianos.

En primer lugar, se procede a destacar la importancia y utilidad de la planificación estratégica dentro de una empresa, en conjunto con la descripción de antecedentes de la industria automotriz a nivel nacional y la identificación de los productos de acuerdo a sus códigos arancelarios de importación entre ellos: Frenos y servofrenos, Guarniciones de frenos montados, Tambores de freno, Discos de freno y Cajas de Cambio y sus partes.

Posteriormente, en el Capítulo II se realiza un diagnóstico empresarial tanto del entorno externo como del entorno interno de la organización para determinar la situación actual de Distribuidora Oña; incluyendo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la empresa. Además de aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la compañía.

Una vez elaborado el diagnóstico de la situación actual de Distribuidora Oña, se procede a la siguiente etapa de la investigación.

El Capítulo III se inicia con la propuesta de planificación estratégica para la empresa, la metodología utilizada para la elaboración del mismo y la definición de objetivos organizacionales.

En el Capítulo IV se plasma los objetivos organizacionales a través de la elaboración de un Mapa Estratégico, y a su vez se propone un plan básico de acción para la ejecución del Plan Estratégico.

Finalmente, en el quinto y último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado una vez concluido el estudio en la empresa Distribuidora Oña.

INTRODUCCIÓN

El sector automotriz posee una participación importante dentro de la economía del país, generando grandes ingresos mediante actividades directas e indirectas.

“El boom de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas”. (Inversiones, 2013)

En la actualidad, se cuenta con reconocidas ensambladoras de autos a nivel nacional tales como GM OBB del Ecuador o MARESA. Sin embargo, no existe una producción nacional de partes y repuestos automotrices para el Sistema de Frenos de vehículos ni cajas de cambio. Por lo tanto, la importación de este tipo de productos tales como: frenos y servofrenos, guarniciones de frenos montados, tambores y discos de freno es importante y necesaria para el mantenimiento y reparación de vehículos livianos que circulan alrededor del país.

Frente a esta necesidad aparece Distribuidora Oña. Es así como en 1990, José Patricio Oña, Gerente General y propietario de “Distribuidora Oña” inicia con la importación de este tipo de productos en la ciudad de Quito para su comercialización y distribución al por mayor y menor.

Con el paso de los años, la experiencia y un amplio conocimiento técnico del Gerente General de la empresa se tornan en pilares fundamentales para el crecimiento de la organización. 25 años después Distribuidora Oña continúa desarrollándose y presenta una rentabilidad sostenida.

Sin embargo, al ser manejada bajo la modalidad de persona natural obligada a llevar contabilidad y bajo la exclusiva responsabilidad del Gerente General, requiere de fortalecimiento en cuanto a organización.

Es aquí donde se decide elaborar una propuesta de Planificación Estratégica con especial énfasis en la definición de una filosofía institucional y el área comercial.

Con la propuesta de este Plan Estratégico, se pretende definir estrategias que actúen en conjunto con las condiciones del entorno externo.

A su vez, definir una estructura administrativa y comercial adecuada con la expectativa de que esta produzca efectos positivos en el desempeño empresarial.

1 ANTECEDENTES

1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: PENSAMIENTOS DE INFLUENCIA MUNDIAL E IMPORTANCIA.

La planeación constituye uno de los pilares fundamentales en la organización, crecimiento y desarrollo de grupos sociales y empresariales. A lo largo de la historia, varias sociedades han empleado herramientas de organización estratégica de manera informal, aun desconociendo teorías o corrientes oficiales de pensamiento. Incluso actividades cotidianas requieren de planificación previa; dentro de la vida personal y laboral de cada ser humano, establecer objetivos permite definir un plan de acción concreto y potencia el uso del tiempo.

Para las empresas, el uso de estrategias constituye un tema gerencial de gran importancia en el competitivo entorno actual ya que permite establecer las directrices de operación de la misma. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 15)

Frente a las exigencias de un demandante mercado empresarial, nace la necesidad de implementar estrategias dentro de una organización con el objetivo de potenciar el crecimiento de la misma y mejorar su organización.

Las estrategias son fundamentales y no particularmente exclusivas de los negocios, también ampliamente empleadas en la vida diaria; y sin duda tampoco es nueva su implementación en las empresas pues seguramente se han aplicado hace ya varios siglos. Sin embargo, no es hasta inicios de los años sesentas donde académicos y estudiosos de la administración como ciencia consideraron su importancia y relevancia en que esta sea aplicada dentro de las organizaciones.

“Es así como en la década de 1980 surge la Escuela de Administración Estratégica con H. Igor Ansoff (1918 - 2002) quien fue un destacado matemático estadounidense y científico; mejor conocido como el padre de la administración estratégica”. (Vliet, 2013)

H. Igor Ansoff considerado como el pionero de la cultura de pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico, fue el primer autor en introducir los conceptos y términos que han servido de base para el amplio desarrollo del mundo empresarial. Creador de la *Matriz de Ansoff* o también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento en 1957, la cual sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Su objetivo es expresar las posibles combinaciones producto – mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro describiendo a su vez, distintas opciones estratégicas y posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico. (Fano, Mejora Competitiva, 2012)

Como aporte adicional a la Escuela de administración estratégica en la década de 1980, Henry Mintzberg estableció dos enfoques administrativos: el normativo, el cual recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; y por otro lado el enfoque descriptivo, el cual describe la creación de las estrategias y establece las fases de formulación y ejecución las cuales interactúan entre sí. Además, menciona que las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que estas surgen partiendo de las actividades empresariales. (López Correa, 2009)

Finalmente, es importante considerar como un pionero más en esta disciplina a Peter Drucker quien manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples como: ¿Cuál es el negocio?, ¿Dónde se encuentra actualmente? y ¿A dónde se quiere llegar? Por lo tanto, es fundamental definir a qué se dedica (Diagnóstico), a dónde se quiere llegar (Visión) y definir los pasos para alcanzar las metas empresariales (Cómo). Michael Porter constituye otro autor de suma importancia pues desarrolló estrategias competitivas (Estrategias Genéricas de Porter) y una serie de matrices de análisis industrial como el Análisis Porter de

las Cinco Fuerzas o la cadena de valor. (Chiavenato, 2004, pág. 78)

Partiendo de estas filosofías, es ya posible establecer una definición de la administración estratégica.

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (David, 2013, pág. 5)

En consecuencia, es fundamental que toda organización empresarial elabore un Plan estratégico administrativo, el cual servirá de guía en un incierto panorama económico mundial.

Sin embargo, en orden para definir y proponer el uso de una determinada estrategia dentro de una empresa es importante realizar un análisis preliminar de la trayectoria, desarrollo y desempeño actual de la organización, lo cual permitirá puntualizar logros negativos o positivos obtenidos por la compañía, fortalezas y debilidades e indicadores de situación administrativa, comercial y financiera.

Pero ¿Quiénes son los pensadores estratégicos dentro de una organización y Cómo deben actuar? Originalmente la planeación estratégica era considerada como responsabilidad de la alta administración, sin embargo en orden para que el plan administrativo funcione se necesita del compromiso activo de todos y cada uno de los integrantes de la organización en especial de todos sus tomadores de decisiones. Es cierto que la responsabilidad final por la elaboración y la puesta en marcha de los planes estratégicos y tácticos de la empresa en total reside en su Gerente General y jefes de departamento principales; no obstante cuando se trata de una microempresa como “Distribuidora Oña” es importante la participación global y en equipo de todos sus colaboradores con aportes en la elaboración de un Plan Estratégico Administrativo.

Finalmente, la importancia de la Planeación Estratégica reside en su aporte a los administradores para orientarse al futuro, a mirar más allá de sus problemas cotidianos para enfrentar aquello que se les presente a largo plazo; aporta a la coordinación de las decisiones, conociendo de antemano la forma en la que afectará esta decisión a la empresa y estableciendo un rumbo organizacional partiendo del diseño de objetivos.

1.2. EL SECTOR AUTOMOTRIZ ECUATORIANO

El sector comercial automotriz es una fuerza económica que contribuye al desarrollo de las demás actividades productivas del país, generadora de riqueza y de miles de puestos de trabajo; aun cuando en la actualidad avizora situaciones difíciles, al no poder sostener básicamente a la prohibición de importaciones y a las limitaciones impuestas. (AEADE, 2013)

1.2.1. Historia de la Industria Automotriz Ecuatoriana

La producción automotriz en el Ecuador inicia en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comienzan la fabricación de carrocerías, asientos para buses y algunas partes y piezas metálicas. Posteriormente en los años 60, gracias a las leyes de Fomento se promueve la fabricación de otros elementos y piezas mecánicas de uso común dentro de la amplia gama de marcas y modelos de vehículos existentes en el mercado ecuatoriano. (Inversiones, Proecuador, 2013)

Con la creación de las plantas de ensamblaje y su rápido desarrollo la industria automotriz toma importancia tanto para sectores comerciales como para la economía del país.

En el Ecuador se han ensamblado vehículos por más de tres décadas. En 1973 comienza la fabricación de vehículos, con un total de 144 de un solo modelo, el Andino, ensamblado por AYMESA hasta el año 1980. La producción total de vehículos superó las 5000 unidades durante la década de los años setenta. En el año 1988 con el Plan del Vehículo Popular la producción se incrementó en un 54,21% pasando de 7864 vehículos producidos en 1987 a 12.127 vehículos en 1988. En 1992 se perfecciona la Zona de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela, se abren las importaciones de vehículos, y Ecuador inicia las exportaciones. En el año 1993, se firma el primer Convenio de Complementación en el Sector Automotor el cual fue modificado en el año 1999 para adecuarlo a los compromisos con la OMC. El convenio automotor el cual posteriormente se transformó en política nacional para el sector automotriz, impulsó el desarrollo de la industria de ensamblaje y la producción de autopartes. *Ibídem*.

Tras la apertura en 1992 de las importaciones automotrices en el Ecuador, la libre competencia permitía al cliente encontrar el vehículo que deseaba, a precios acordes con las características del mismo. Sin embargo, dos años más tarde en 1994 se imponen medidas arancelarias a dicha actividad. (Inversiones, Proecuador, 2013)

La industria automotriz ecuatoriana está constituida por tres ensambladoras principales de vehículos de las marcas Chevrolet, Kia y Mazda; las cuales conforman la cadena productiva en la que participan alrededor de 14 ramas de actividad económica, de acuerdo con la clasificación CIIU.

A pesar de que la industria de ensamblaje posibilitó la producción local de componentes, partes automotrices, piezas e insumos para vehículos en general, no es posible aún para la industria automotriz ecuatoriana producir de manera local determinadas partes internas de vehículos automóviles tales como componentes del sistema de frenos de cualquier clase, servofrenos, tambores, discos, cajas de cambio y sus partes, principalmente de cajas de transmisión automática; esto se debe a la falta de materia prima: materiales de fricción y cerámica en el caso de la elaboración de las guarniciones de frenos e insumos necesarios para su producción en el país, además de la gran inversión, tecnología y mano de obra especializada que demandaría la creación y desarrollo de una fábrica dedicada a la elaboración y comercialización de dichos elementos.

Durante los años siguientes hasta hoy, la situación del mercado automotriz se ha tornado sin duda difícil incluyendo incrementos arancelarios, restricciones a las importaciones, impuestos entre otros; sin embargo, a su vez es una industria que demuestra un crecimiento constante y acelerado.

Como lo ha dicho Juan F.Nasser, presidente de AEDI, en el editorial de la revista AUTOMUNDO de marzo del 2001, “El sector automotriz, importantísimo pilar de la economía nacional demanda reglas claras, equitativas, objetivas y estables, siempre

dispuesto a prestar su contingente para iniciar una nueva etapa que signifique crecimiento económico sostenido y tienda a erradicar la pobreza”. (F.Nasser, 2001)

1.2.2. Descripción de la importación de componentes del Sistema de Frenos y Cajas automáticas.

Como se mencionó previamente al no existir una producción local en el país de componentes del sistema de frenos o de cajas automáticas es necesaria su compra desde países del exterior. Es así como en 1990, José Patricio Oña, Gerente General y propietario de “Distribuidora Oña” inicia con la importación específicamente de Guarniciones de frenos en dicho año en la ciudad de Quito para su comercialización y distribución al por mayor y menor. Por consiguiente, una vez descritos los antecedentes de la industria automotriz ecuatoriana de manera general, es importante también detallar el comportamiento y desarrollo de las importaciones de partes de vehículos automotrices, específicamente de aquellas comercializadas por “Distribuidora Oña” tal como se describe a continuación.

La línea principal de productos que maneja la empresa se encuentra compuesta por pastillas, zapatillas, discos y tambores de frenos, además de cajas de cambio y sus partes. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se describe a los componentes de acuerdo con el código Arancelario Nacional de Importaciones NANDINA País.

De acuerdo con el Capítulo 87 el cual describe los códigos arancelarios de “*Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios*” del Informe 2012 del Arancel Nacional de Importaciones elaborado por el Registro Oficial, se establecen los siguientes códigos:

TABLA 1. Códigos Arancelarios de Importación de Partes Automotrices

<i>Código Arancelario de Importación</i>	<i>Descripción</i>
8708.30	Frenos y servofrenos; sus partes
8708.30.10	Guarniciones de frenos montados
8708.30.21	Tambores de freno
8708.30.25	Discos de freno
8708.40	Cajas de Cambio y sus partes
8708.40.10	Cajas de Cambio
8708.40.90	Partes (Las demás)

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Oña

La plataforma web del Banco Central del Ecuador mediante su sección de Información Estadística permite conocer a través del código de partida arancelaria el Monto Total de importaciones por año de los productos previamente mencionados y los países de origen.

1.2.3. Importación de “Guarniciones de Frenos Montados”

A continuación se realiza una descripción del Monto Total de Importaciones de las “Guarniciones de Frenos Montados” en el Ecuador de los años 2011, 2012 Y 2013, los cuales evidencian crecimiento y desarrollo, o a su vez descensos de este sector en particular de la industria automotriz.

TABLA 2. Importación de Guarniciones de Frenos Montados, años 2011, 2012 y 2013

Consulta de Totales por Nandina – País
(Toneladas y miles de dólares)

Tipo: Importaciones

Subpartida Nandina: 87083010

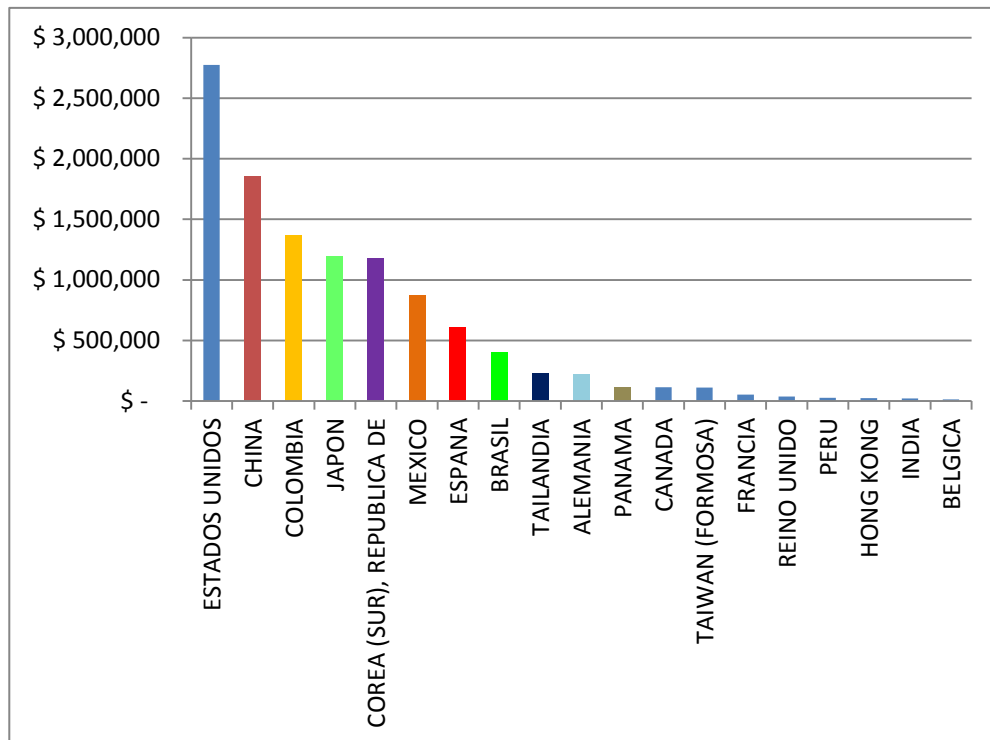
	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAIS (5 principales orígenes de Importación)	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
AÑO 2011	8708301000	GUARNICIONES DE FRENOS MONTADAS	ESTADOS UNIDOS	202.63	2,656.56	2,805.76	25.09
			CHINA	724.54	2,225.63	2,319.14	21.02
			COLOMBIA	344.26	1,290.58	1,299.97	12.19
			COREA (SUR), REPUBLICA DE	215.84	1,023.46	1,083.78	9.67
			JAPON	52.09	940.76	1,029.67	8.89
			MEXICO	78.09	668.27	694.78	6.31
		Total Subpartida					
				1790,01	\$ 10.591.010	\$ 11.157.040	
		Total General	# de Países: 26	1790,01	\$ 10.591.010	\$ 11.157.040	
AÑO 2012	8708301000	GUARNICIONES DE FRENOS MONTADAS	ESTADOS UNIDOS	286.65	3,664.64	3814,21	28.91
			CHINA	927.00	3,231.61	3368,23	25.50

			COREA (SUR), REPUBLICA DE	258.46	1,402.42	1461,65	11.07
			COLOMBIA	273.60	1,201.30	1210,17	9.48
			JAPON	25.66	802.59	873,07	6.34
			TAILANDIA	15.30	724.90	783,31	5.72
		Total Subpartida		1978,09	\$ 12.677.550	\$ 13.283.520	
		Total General	<i># de Países: 27</i>	1978,09	\$ 12.677.550	\$ 13.283.520	
AÑO 2013	8708301000	GUARNICIONES DE FRENOS MONTADAS	ESTADOS UNIDOS	205.96	2,649.87	2,775.08	26.12
			CHINA	534.56	1,785.38	1,854.00	17.60
			COLOMBIA	349.57	1,354.43	1,365.45	13.35
			COREA (SUR), REPUBLICA DE	231.46	1,126.64	1,175.11	11.11
			JAPON	42.75	1,119.35	1,193.57	11.04
			MEXICO	173.95	844.43	870.08	8.33
		Total Subpartida		1,651.22	\$ 10.146.910	\$ 10.606.900	
		Total general	<i># de Países: 26</i>	1,651.22	\$ 10.146.910	\$ 10.606.900	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Oña, 2014

ILUSTRACIÓN 1. Principales países origen de importación de "Guarniciones de Frenos Montados", año 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Oña, 2014

Como se observa en los datos obtenidos de los años 2011, 2012 y 2013 (Tabla N.2), el Monto total de importaciones de Guarniciones de Frenos Montadas a nivel nacional ascendía a \$11'157040 durante el año 2011, presentando como su principal origen de importaciones a Estados Unidos e importando en total 1790,01 toneladas provenientes de 26 países. Durante el siguiente año: 2012, se presentó un incremento en las toneladas importadas, las cuales aumentaron a 1978,09 a la par con el Monto total de importaciones con un valor total de \$13'283520 manteniendo como su principal proveedor a Estados Unidos. Finalmente, durante el año 2013 se presentó una disminución tanto en el Monto total de importaciones alcanzando \$10'606900, como en el número de

toneladas importadas: 1651,22; es posible que este comportamiento se haya originado debido a las restricciones de importaciones y aumento de aranceles impuestas de manera reciente por el Gobierno.

Recordando que dichas partes automotrices no son producidos por ninguna fábrica o ensambladora automotriz en Ecuador y debido al incremento del parque automotor en el país de los últimos 20 años, la importación de estos artículos para el correcto funcionamiento de los automóviles es fundamental. Actualmente, los países de los cuales se importa las Guarniciones de Frenos montadas en mayor magnitud son Estados Unidos, China, Colombia, Japón y la República de Corea del Sur (Gráfico N.1).

1.2.4. Importación de “Tambores de freno”

Consulta de Totales por Nandina – País
(Toneladas y miles de dólares)

Tipo: Importaciones

Subpartida Nandina: 87083021

Desde (aaaa/mm): 2011/01**Hasta (aaaa/mm):** 2013/12

TABLA 3. Importación de Tambores de freno, año 2013

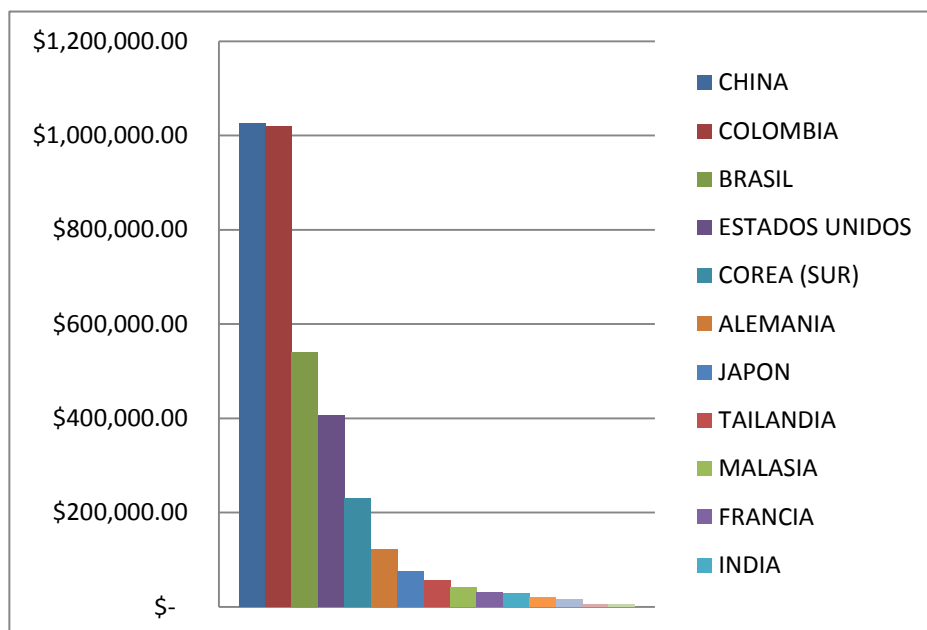
	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAIS (5 principales orígenes de Importación)	TONELADAS	FOB - DÓLAR	CIF - DÓLAR	% / TOTAL FOB - DÓLAR
AÑO 2011	8708302100	TAMBORES	COLOMBIA	441.82	1,030.98	1,069.90	42.15
			BRASIL	254.35	520.25	548.06	21.27
			CHINA	146.55	291.22	307.77	11.91
			ESTADOS UNIDOS	35.62	268.29	286.92	10.97
			INDIA	46.84	97.76	108.47	4.00
			ALEMANIA	24.13	54.61	57.70	2.24
		TOTAL GENERAL	# de Países 24	991.28	2,446.21	2,587.34	100.00

AÑO 2012	8708302100	TAMBORES	CHINA	164.05	981.63	1,030.06	34.69
			COLOMBIA	335.71	812.98	831.81	28.73
			BRASIL	216.98	467.07	495.12	16.51
			ESTADOS UNIDOS	31.44	265.51	279.66	9.39
			ALEMANIA	31.30	88.04	92.59	3.12
			JAPON	5.61	58.79	66.67	2.08
		TOTAL GENERAL	# de Países 27	832.53	2,830.41	2,999.83	100.00
AÑO 2013	8708302100	TAMBORES	COLOMBIA	389.72	1,001.32	1,020.05	30.71
			CHINA	301.97	839.43	1,026.04	25.74
			BRASIL	236.05	514.70	540.40	15.79
			ESTADOS UNIDOS	44.23	382.79	405.44	11.74
			COREA (SUR), REPUBLICA DE	29.66	164.01	230.59	5.03
			ALEMANIA	54.06	116.40	122.63	3.57
		TOTAL GENERAL	# de Países 24	1,141.38	3,261.57	3,630.70	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Oña

**ILUSTRACIÓN 2. Principales países de importación de "Tambores de Frenos",
año 2013**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Oña

En cuanto a la importación de Tambores de freno, el Monto total de importación del año 2001 tal como se observa en la Tabla N.3, ascendía a \$ 2'587340 tomando en cuenta que las importaciones (991,28 toneladas) provienen de un total de 24 países y presentando como su principales proveedores a Colombia seguido por Brasil y China. Durante el siguiente año: 2012, se presentó un incremento en el Monto total de importaciones con un valor de \$2'999830 a pesar de que el número de toneladas importadas disminuyó a 832,53, durante este periodo China mantiene el primer puesto como principal proveedor. Finalmente, durante el año 2013 se presentó un incremento tanto en el Monto total de importaciones alcanzando \$3'630700, como en el número de toneladas importadas: 1141,38 provenientes de un total de 24 países; sin duda un

comportamiento sorprendente en el sector de “Tambores de Frenos” frente a las restricciones de importaciones y aumento de aranceles impuestos de manera reciente por el Gobierno ecuatoriano.

Al igual que las “Guarniciones de Frenos Montadas” los “Tambores de Frenos” no son producidos por ninguna fábrica o ensambladora automotriz en Ecuador y debido al incremento del parque automotor en el país de los últimos 20 años, la importación de estos artículos para el correcto funcionamiento de los automóviles es fundamental. Actualmente, los principales países de los cuales se importa los Tambores de Frenos son China, Colombia, Brasil, Estados Unidos y la República de Corea del Sur (Gráfico N.2).

1.2.5. Importación de “Discos de freno”

TABLA 4. Importación de Discos de Freno, año 2013

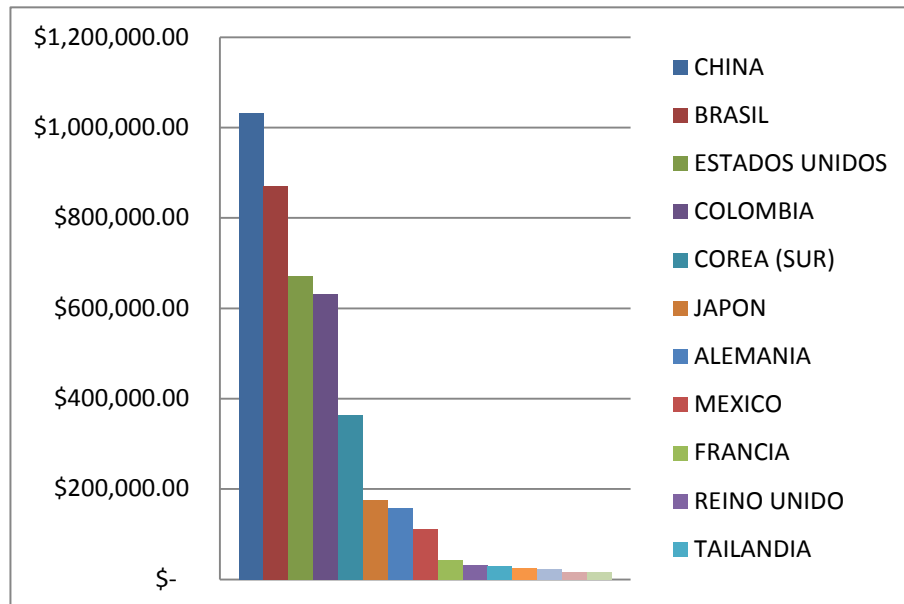
Consulta de Totales por Nandina – País
(toneladas y miles de dólares)

	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAIS (6 principales países origen de Importación)	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
AÑO 2011	8708302500	DISCOS DE FRENO	BRASIL	314.94	863.89	919.70	25.23
			COLOMBIA	162.10	751.33	781.77	21.95
			ESTADOS UNIDOS	68.87	618.56	661.03	18.07
			COREA (SUR),	86.65	273.17	293.01	7.98
			CHINA	122.78	267.90	284.40	7.83
			ALEMANIA	43.28	191.96	229.54	5.61
		TOTAL GENERAL	# de Países 29	840.91	3,424.17	3,702.76	100.00
AÑO 2012	8708302500	DISCOS DE FRENO	BRASIL	298.13	840.33	896.23	23.45
			CHINA	235.77	822.79	875.32	22.96
			ESTADOS UNIDOS	85.86	695.78	738.73	19.42
			COLOMBIA	84.93	448.25	461.77	12.51

			COREA (SUR),	82.07	226.26	241.33	6.32
			JAPON	14.71	154.52	174.54	4.32
		TOTAL GENERAL	<i># de Países 30</i>	866.44	3,584.37	3,857.03	100.00
AÑO 2013	8708302500	DISCOS DE FRENO	CHINA	388.05	899.62	1,030.78	23.24
			BRASIL	286.68	828.80	870.17	21.41
			ESTADOS UNIDOS	74.08	638.42	671.16	16.49
			COLOMBIA	106.72	614.23	631.40	15.87
			COREA (SUR),	46.01	280.15	364.31	7.24
			JAPON	18.30	162.59	175.88	4.20
		TOTAL GENERAL	<i># de Países: 32</i>	981.30	3,872.40	4,232.37	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Oña

**ILUSTRACIÓN 3. Principales países de importación de "Discos de Frenos",
año 2013**



Los Discos de freno importados provienen principalmente de 32 países, entre los más destacados actualmente de acuerdo al valor importado se encuentran China, Brasil y Estados Unidos (Gráfico N.3). En el año 2011 se registró \$3'702760 como el Monto total de importación en conjunto con, 840,91 toneladas importadas como se observa en la Tabla N.4. Durante el siguiente año: 2012, se presentó un incremento en las toneladas importadas, las cuales aumentaron a 866,44 a la par con el Monto total de importaciones con un valor total de \$3'857030 manteniendo como su principal proveedor a Brasil.

Finalmente, durante el año 2013 se presentó un incremento tanto en el Monto total de importaciones alcanzando \$4'232370, como en el número

de toneladas importadas: 981.30 provenientes de un total de 32 países; sin duda un comportamiento positivo en el sector de “Discos de Frenos” frente a las restricciones de importaciones y aumento de aranceles impuestas de manera reciente por el Gobierno ecuatoriano.

Sin embargo, al igual que los Tambores de freno, los Discos de freno no son producidos localmente; por lo que Distribuidora Oña se encarga de importar y comercializar dichos artículos como partes importantes para el funcionamiento del Sistema de Frenos de un automóvil.

1.2.6. Importación de “Partes de Cajas de Cambio”

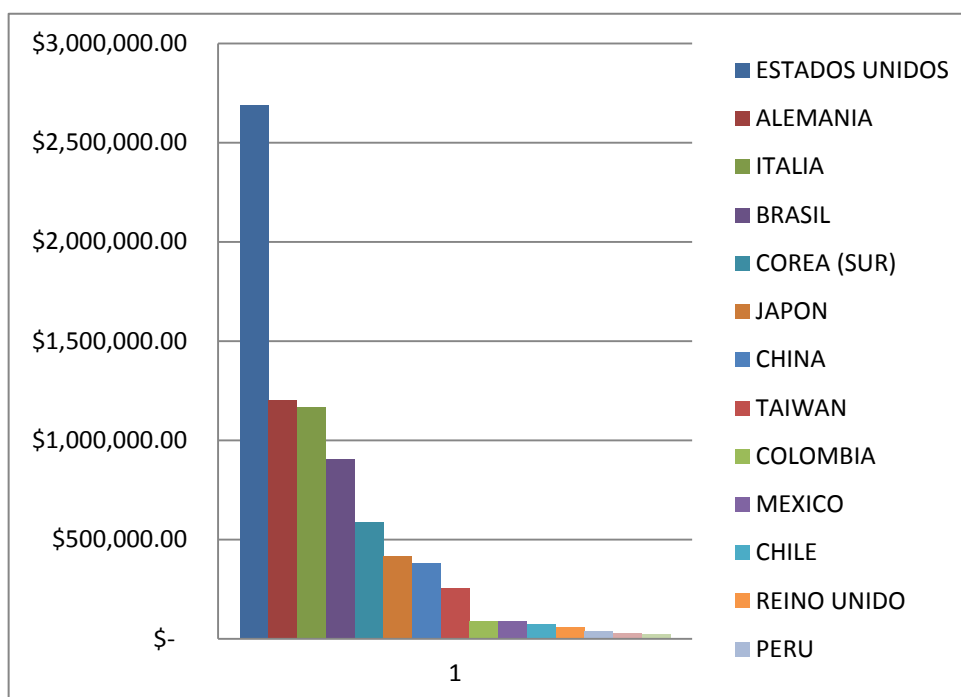
TABLA 5. Importación de Partes de Cajas de Cambio, año 2013

Consulta de Totales por Nandina – País
(toneladas y miles de dólares)

	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	PAIS (6 principales países origen de Importación)	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
AÑO 2011	87084090	Partes de Cajas de Cambio	ESTADOS UNIDOS	102.79	2,081.93	2,166.19	30.21
			COREA (SUR)	38.47	972.05	1,000.48	14.11
			ALEMANIA	23.98	941.65	966.72	13.67
			BRASIL	23.90	702.16	719.92	10.19
			ITALIA	34.99	699.50	713.06	10.15
			JAPON	11.52	519.57	541.56	7.54
	TOTAL GENERAL		# de Países 36	305.58	6,892.86	7,126.79	100.00
AÑO 2012	87084090	Partes de Cajas de Cambio	ESTADOS UNIDOS	97.29	2,074.45	2,157.32	33.82
			ALEMANIA	23.56	766.66	789.31	12.50
			BRASIL	21.66	672.18	686.93	10.96
			ITALIA	41.87	649.15	667.46	10.59
			JAPON	13.86	553.04	576.57	9.02
			COREA (SUR)	30.70	408.12	431.78	6.66
	TOTAL GENERAL		# de Países 35	306.93	6,135.39	6,376.92	100.00
AÑO 2013	87084090	Partes de Cajas de Cambio	ESTADOS UNIDOS	127.63	2,580.87	2,686.94	32.91
			ALEMANIA	34.43	1,175.03	1,201.08	14.99
			ITALIA	78.44	1,131.13	1,167.54	14.43
			BRASIL	31.07	885.92	903.63	11.30
			COREA (SUR)	38.50	567.48	586.86	7.24
			JAPON	10.43	401.99	417.85	5.13
	TOTAL GENERAL		# de Países 32:	408.60	7,842.51	8,109.93	100.0

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Jessica Oña

ILUSTRACIÓN 4. Principales países de importación de "Partes de Cajas de Cambio", año 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Jessica Oña

Como se observa en los datos obtenidos del año 2011 (Tabla N.5), el Monto total de importaciones de las “Partes de Cajas de Cambio” a nivel nacional ascendía a \$7’126790 registrando a Estados Unidos como el país principal origen de importaciones, en conjunto con 35 países más, entre ellos: Alemania, Corea del Sur y Brasil de los cuales se importó un total de 305,58 toneladas. En contraste con el Monto total de importaciones del año 2012 el cual disminuyó a \$ 6’376920, a pesar de que el número de proveedores aumentó a 35 países al igual que las toneladas importadas ascendieron a 306,93. Finalmente, durante el año 2013 se presentó un incremento tanto en el Monto total de importaciones

alcanzando \$8'109930, como en el número de toneladas importadas: 408.60 provenientes de un total de 32 países.

Partiendo de estos datos, se evidencia que el sector de partes automotrices específicamente en el área de la importación de “Partes de Cajas Automáticas” ha desarrollado su industria de manera creciente con un incremento del 12% del año 2011 al año 2013.

Es importante recalcar que, debido al alto costo de adquisición de una Caja de transmisión completa sea esta mecánica o automática en el exterior o localmente, resulta conveniente importar sus componentes tal como lo realiza Distribuidora Oña; en donde una vez que el cliente adquiere los repuestos que necesita, se dirige a profesional quien se encarga de armar Cajas de transmisión automática. Debido al incremento del parque automotor en el país de los últimos 13 años, la importación de estos artículos para el correcto funcionamiento de los automóviles es fundamental y necesaria.

**1.2.7. Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos
automotores en la provincia de Pichincha.**

Tomando como fuente de investigación a la Base de Datos del Directorio de Empresas elaborada por el INEC, la cual se obtuvo como parte de un censo realizado a principios del año 2014 en conjunto con el SRI a todos los establecimientos que poseen Ruc y desempeñan una actividad económica específica. Distribuidora Oña también participó de este censo, sin embargo la información proporcionada fue recolectada de manera anónima y de acuerdo a si poseían o no RUC.

La Base de Datos obtenida como parte del censo se encuentra clasificada de acuerdo a códigos, cuyo significado se explica a continuación.

TABLA 6. Códigos de Base de Datos del BCE

CÓDIGO	SIGNIFICADO
17	Provincia de Pichincha
1701	Quito
ciu4.P	Actividad Principal a cuatro Dígitos CIU

G4530	Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
s2p9	Tiene RUC el establecimiento

De acuerdo con la Clasificación CIIU 4.0 por Actividad Principal, Distribuidora Oña pertenece a la *Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores*.

Mediante la elaboración de una tabla dinámica en Excel, tomando en cuenta las variables descritas previamente se obtuvo los siguientes datos:

TABLA 7. No. de establecimientos dedicados a la Venta de partes para vehículos automotores, en Pichincha

<i>Cuenta de Establecimientos con RUC</i>	ACTIVIDAD ECONÓMICA	
PROVINCIA	G4530	Total general
Pichincha	1234	1234
(en blanco)		
Total general	1234	1234

Elaborado por: Jessica Oña

Como se puede observar en la Tabla N.8 el número de establecimientos dedicados a la “*Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores*” en la provincia de Pichincha, asciende a 1234 negocios registrados bajo un RUC; considerando que la encuesta fue realizada a 5470 establecimientos a nivel nacional con la misma actividad económica, Pichincha posee el 22,56% de organizaciones dedicadas a este propósito.

TABLA 8. No. de establecimientos dedicados a la Venta de partes de vehículos automotores, en Quito.

<i>Cuenta de Establecimientos con RUC</i>	ACTIVIDAD ECONÓMICA		
PROVINCIA	G4530	Número de establecimientos	Total general
Pichincha	1136		1136
Cantón Quito	1136		1136
Total general	1136		1136

Elaborado por: Jessica Oña

Adicionalmente, como se observa en la Tabla N.9 el número de establecimientos dedicados a la “*Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores*” en el cantón o ciudad de Quito, asciende a 1136 negocios registrados bajo un RUC; en comparación con el dato de la provincia de Pichincha (1234

negocios), es posible concluir que el 91% de los establecimientos de Pichincha se encuentran ubicados específicamente en Quito, mientras que el 9% restante se ubican alrededor de la provincia en distintos cantones.

1.3. DISTRIBUIDORA OÑA

1.3.1. Reseña Histórica de DISTRIBUIDORA OÑA

DISTRIBUIDORA OÑA, empresa importadora y comercializadora de partes automotrices constituida en 1993 bajo la dirección de José Patricio Oña Cajas actual Gerente General, con más de 20 años en el mercado.

Concebido originalmente como un proyecto de emprendimiento personal y de inversión limitada, inicia actividades el 1 de mayo de 1989, sin un local de funcionamiento establecido, los primeros clientes en interactuar con el negocio provenían de conocidos, familiares o clientes de Servicio GM (establecimiento de reparación automotriz, propiedad de Manuel Oña) lugar donde laboraba simultáneamente el Sr. José Patricio Oña.

Su registro único de contribuyentes (RUC) como persona natural fue obtenido el 15 de junio de 1989 estableciendo como su actividad económica principal la Venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

Ubicado en la provincia de Pichincha, al norte del Distrito Metropolitano de Quito en la parroquia de Chaupicruz, actualmente cuenta con almacén y oficinas propias, además de varias y amplias bodegas utilizadas para el almacenamiento, clasificación y organización de la mercadería importada. Sin embargo, al funcionar durante varios años dentro de la vivienda del propietario; la eminente expansión del negocio demanda una infraestructura más amplia, especialmente para establecer una correcta distribución de los departamentos empresariales y la creación de una sala de conferencias. Por esta razón, es que en ocasiones se ha considerado la opción de expansión física de la empresa o a su vez la creación de una nueva sucursal de “Distribuidora Oña”.

El Gerente – Propietario es José Patricio Oña Cajas quien ha dirigido y organizado individualmente el negocio desde su creación. Se relaciona con el mundo automotriz a la edad de 18

años, adquiriendo experiencia en el manejo de la mecánica automotriz de su padre. Al iniciar con la venta de repuestos automotrices de manera individual aproximadamente en el año 1988, estudia Ingeniería Comercial en la Universidad Tecnológica Equinoccial para posteriormente iniciar con la importación de partes automotrices en el año 1989 de manera formal. No obstante, al haber sido manejada empíricamente como una empresa familiar durante toda su trayectoria, presenta problemas característicos de este tipo de compañías, entre ellos, no cuenta con un plan estratégico de administración definido, funciones y cargos sin delimitar, falta de políticas de manejo comercial y de cartera.

Sin embargo, Distribuidora Oña ha demostrado desarrollo progresivo y un notable crecimiento en los últimos 10 años como empresa familiar, en la actualidad constituye una compañía reconocida en el mercado automotriz como un excelente proveedor de partes automotrices a nivel nacional de productos tales como: discos y pastillas de freno, bombas, partes y accesorios de cajas automáticas, entre otros. Con éxito comercial, económico y de rentabilidad a pesar de no contar formalmente con un plan administrativo y de dirección. (Cajas, 2014)

Frente al paso de los años, la constante innovación empresarial y el crecimiento del negocio, Distribuidora Oña se torna consciente frente a la necesidad de un cambio en orden para suplir de la mejor manera las exigencias del mercado.

Tanto su propietario como cada uno de sus colaboradores constituyen una referencia de que la perseverancia, el trabajo en equipo y honestidad hacen posible el logro de metas; estos valores también son reflejados en el limpio historial crediticio de la empresa y el cumplimiento puntual de todas sus obligaciones empresariales tanto con entidades gubernamentales como con, empresas privadas y sus clientes internos y externos.

1.3.2. Entorno Legal

RUC

“El RUC o Registro único de contribuyentes ha sido creado para identificar a los ciudadanos frente a la Administración Tributaria, su función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información al Servicio de Rentas Internas o también denominado SRI”. (SRI, 2010)

En el caso de Distribuidora Oña el RUC corresponde a un número de identificación como persona natural. Las actividades económicas asignadas al contribuyente se han determinado conforme el clasificador de actividades CIIU (Clasificador Internacional Industrial Único) estableciendo como actividad económica principal a la Venta al por mayor y menor de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

Como parte de las Obligaciones tributarias *Distribuidora Oña* debe cumplir con la realización de:

- Anexo de compras y retenciones en la fuente
- Anexo de relación de dependencia
- Declaración del Impuesto a la Renta de Personas Naturales
- Declaración de Retenciones en la Fuente
- Declaración mensual del IVA
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

INEN

El INEN o Instituto Ecuatoriano de Normalización planifica, organiza, dirige, controla y evalúa los parámetros de la calidad, inocuidad y seguridad de los

productos y servicios que se comercializan en el país, a través del desarrollo de documentos normativos necesarios acorde con el avance tecnológico, de tal forma que estos documentos se constituyan en el punto de referencia técnico-legal que garantice orden en las actividades a desarrollarse. (INEN, 2012)

Distribuidora Oña al ser importador de partes, accesorios y piezas de vehículos automotrices, dichos productos deben cumplir con normas establecidas por el INEN, en orden para permitir el ingreso y comercialización de estos artículos en el país. Específicamente se debe cumplir con la norma NTE INEN 2185:2012 la cual establece los requisitos que debe cumplir y los ensayos a los cuales debe someterse el *“Material de fricción empleado en los sistemas de frenos de los vehículos automotores”*.

La norma es aplicada a los revestimientos de frenos y a los ensambles de pastillas y zapatas. Entre algunos de los requisitos se encuentran:

- *Dureza*: la dureza del material de fricción debe cumplir con la tolerancia especificada por el fabricante o para el producto homologado.

- *Gravedad específica del material de fricción:* la cual no debe variar en \pm el 5 %
- *Estabilidad dimensional:* El material de fricción no debe presentar durante su uso o ensayo un aumento en su espesor superior al 2,6%; además, no debe presentar hendiduras o fisuras internas.

Distribuidora Oña cuenta con todo los permisos para su funcionamiento incluyendo entre ellos permiso de bomberos y patentes municipales. Además, se encuentra afiliada por 10 años ya a la Cámara de Comercio de Quito.

2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1. CLIENTES

En ocasiones, se pasa por alto identificar de manera clara al “Cliente” dentro de una empresa. El término Cliente presenta diferentes significados, de acuerdo con la perspectiva que se lo analice. Sin embargo, si se considera al cliente como aquel individuo por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de una compañía u organización es importante definir: ¿Quién es realmente un cliente?

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson I. , 2009)

A su vez, es importante considerar una clasificación empresarial básica de los clientes, tales como: clientes externos (intermediarios, proveedores

y consumidores finales) y clientes internos (personal). La calidad del servicio de una empresa inicia desde el cliente interno, finalizando con la satisfacción del consumidor final.

2.1.1. Clientes Externos

Se define al Cliente externo como aquella persona o empresa que compra el producto o servicio y se relaciona directamente con una empresa comercial o de servicios, sea comprando sus productos o utilizando el servicio ofrecido por la compañía; sin embargo, no forma parte de la organización empresarial. Por lo tanto, la compañía constituye una sola unidad la cual concentra sus esfuerzos en satisfacer al cliente. Dentro de esta categoría de clientes se encuentran los Proveedores, Intermediarios y Consumidores Finales. (Krajewski, 2000, pág. 217)

2.1.1.1. Proveedores

Recordando que Distribuidora Oña es una empresa importadora de partes automotrices, a partir de su formación y a lo largo de los años fue incrementando de manera

significativa su cartera de clientes externos. Actualmente cuenta con una amplia gama de proveedores internacionales procedentes de varios continentes. (Ver Anexo 1)

El Gerente General de Distribuidora Oña establece contacto con sus proveedores de manera directa acudiendo a ferias automotrices internacionales tales como: Appex y Sema Show, las cuales se llevan a cabo todos los años en la ciudad de Las Vegas, EU; o su vez, los representantes de ventas de cada una de las casas fabricantes visitan a Distribuidora Oña una o varias ocasiones durante el año, para definir condiciones y contratos.

A continuación se describe a algunos de los proveedores con los que se relaciona Distribuidora Oña y los productos más importantes, adquiridos a los mismos.

BRAKE PARTS INC.

Origen: Estados Unidos, Canadá, México.

Brake Parts Inc., con sede en McHenry IL, es un fabricante líder y proveedor global de productos para sistemas de frenos

para la industria de la transportación. La línea de productos de BPI, incluye Pastillas y zapatas de frenos de disco y tambor, rotores, tambores, piezas hidráulicas y mazas de rueda. Brake Parts Inc. diseña, manufactura, prueba y distribuye la línea completa de productos del sistema de frenos para todas las marcas y equipos originales. La empresa es sinónimo de productos de calidad, mejoramiento continuo e innovación en la ingeniería automotriz. (Brake Part Inc, 2014)

TRANSTAR INDUSTRIES INC

Origen: Estados Unidos

Industrias Transtar es el líder global en soluciones de transmisión de vehículos. Dedicados a proveer a sus clientes con un servicio distinguido, ofrecen el catálogo de productos más amplio del mercado, componentes de la mejor calidad para equipos originales así como productos re manufacturados.

Transtar fue fundada en 1975 en Cleveland, Ohio donde la compañía opera hasta el día de hoy. Durante cuarenta décadas la empresa ha logrado un gran crecimiento

convirtiéndose en un proveedor global de unidades de transmisión vehicular automática y estándar, kits de transmisión y sus componentes, partes duras y cuerpos de válvulas. (Transtar Industries Inc, 2014)

SEAL AFTERMARKETS PRODUCTS

Origen: Estados Unidos

Expertos en el Mercado de partes automotrices con especialización en el segmento de transmisiones automáticas, en Seal Aftermarket Products (SAP) se encuentran comprometidos en desarrollar y producir los mejores Kits de autopartes en la Industria. Marcas como “Toledo Trans-Kit” y “Bryco” han sido distribuidas globalmente por más de 30 años por SAP así como también componentes de calidad de equipos originales (OE), a su vez, exclusivos accesorios del mercado secundario de la industria automotriz y soluciones de aplicación global. (Seal Aftermarket Products, 2014)

TAIWAN BRAKE TECHNOLOGY CORP

Origen: Taiwán

Con 20 años de experiencia en el mercado secundario automotriz en el segmento de autopartes de fricción, TBT es una empresa manufacturera profesional así como un reconocido proveedor de productos de fricción y frenos automotrices, con especialización en pastillas y zapatas de freno. Sus productos son exportados alrededor del mundo y continúan expandiéndose en el mercado automotriz.

Taiwan Brake Technology se ha percatado de que los frenos constituyen la parte más decisiva dentro del sistema de seguridad de un vehículo, es por esto que la empresa coloca especial importancia en mejorar el desempeño de frenos mediante la investigación y dedicación constante a la calidad.

SANGSIN BRAKE AMERICA

Origen: Corea y Estados Unidos

Líderes en la industria de autopartes de fricción. A lo largo de la historia Koreana, Sangsin Brake se ha dedicado a la producción de los más seguros frenos para autos. Su misión es convertirse en el proveedor más confiable de pastillas de frenos de alta calidad. SB tiene preeminencia en la producción y ventas en Corea. De hecho, la mayoría de automóviles coreanos exportados se encuentran seguramente equipados con zapatas y pastillas de freno de la más alta calidad. (Sangsin Brake America, Inc., 2013)

2.1.1.2. Cartera de Clientes

Distribuidora Oña al iniciar sus operaciones en el año 1990 con la comercialización de repuestos automotrices, sus principales clientes constituían personas naturales, propietarios de vehículos livianos y medianos de variadas marcas, quienes buscaban renovar partes mecánicas de sus autos. Posteriormente, estas personas se convirtieron en sus principales clientes a nivel local.

A este grupo de consumidores se unieron paulatinamente concesionarios de vehículos, mecánicas automotrices, empresas comercializadoras de partes automotrices al por menor y servicios de mecánica rápida. Entre estos se encuentran:

Automotores Continental

Con 40 años de experiencia en el mercado constituye el principal concesionario en el país de autos de marca Chevrolet, con el mejor respaldo de marca, variedad de vehículos y servicio posventa con un amplio stock de repuestos y talleres de servicio automotriz. (Automotores Continental)

Servifreno

Empresa establecida en Ecuador hace 53 años como una empresa dedicada a la proveeduría y comercialización de frenos. Venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, tales como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluyendo bujías, baterías y equipos de iluminación. (Servifreno)

Actualmente, Distribuidora Oña cuenta con una cartera superior a 1000 clientes de los cuales se ha seleccionado varios, detallados a manera de Matriz en el Anexo 2. Algunos de estos como *Rapi-frenos* mantienen relaciones de trabajo con Distribuidora Oña desde que la empresa inició operaciones en el mercado.

RAPI-FRENOS

“Rapi-Frenos, desde 1970 al servicio del área automotriz ecuatoriana, brinda seguridad a vehículos mediante el servicio especializado de mantenimiento y reparación de frenos automotrices a nivel nacional”. (Rapi-Frenos)

2.1.2. Clientes Internos

Se define al Cliente interno como aquel miembro de la organización, que depende de la producción de otros empleados; quién recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización. El concepto de clientes internos funciona si cada uno de ellos

exige sólo actividades de valor agregado a sus proveedores internos: es decir, las actividades que el cliente externo puede reconocer y por las cuales paga. El concepto de clientes internos se aplica a todas las partes de una empresa y refuerza la coordinación interfuncional. *Ibídem*.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos y servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para el desempeño de su propio proceso. A su vez, este integrante elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizados por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos. (Consultores, Aiteco, 2014)

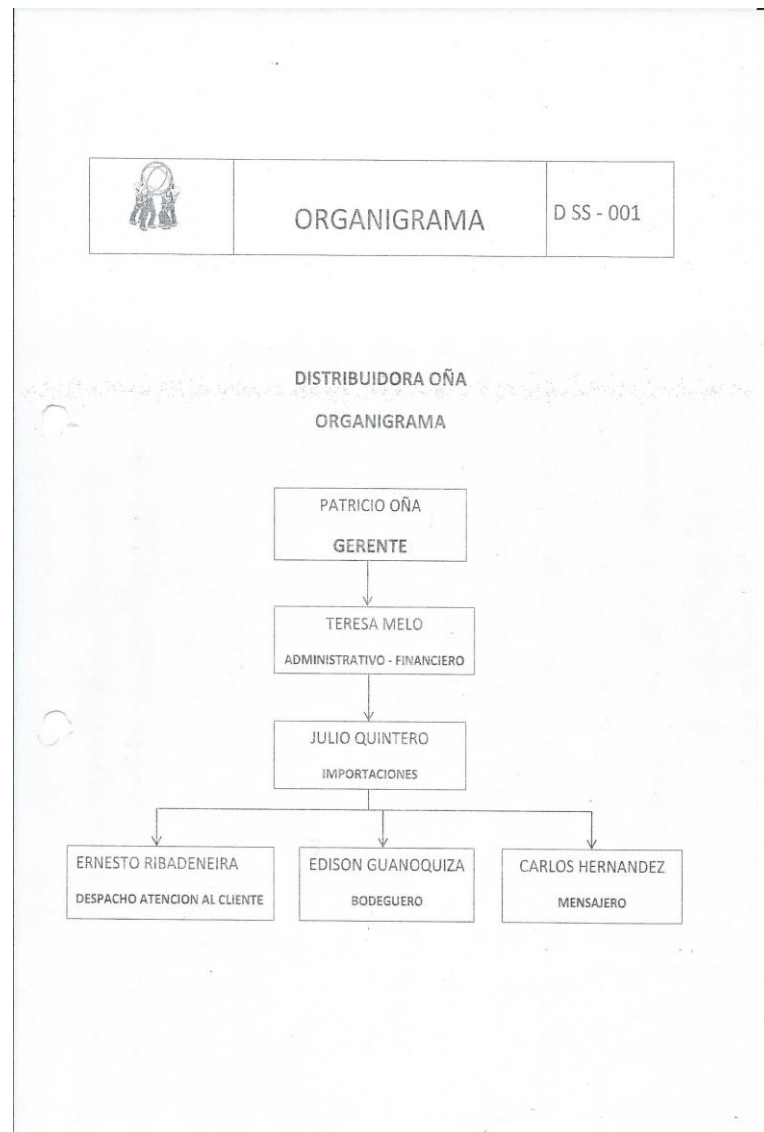
En otras palabras, clientes internos son todas aquellas personas que conforman una organización empresarial entre ellos: dirigentes, trabajadores y personal de apoyo.

Conforme fue creciendo Distribuidora Oña e incrementando su capacidad de compras y almacenamiento como proveedor, y en conjunto con un aumento significativo de ventas a lo largo de veinte años, se presentó la necesidad de contratar más personal a medida que el negocio así lo demandaba.

Es así como actualmente Distribuidora Oña se encuentra conformada por un total de 10 trabajadores en la organización

incluyendo al Gerente General. La empresa sí posee un Modelo de Estructura Organizacional, sin embargo no presenta Perfiles de Competencias del personal incluso básicos. A continuación, se adjunta el Modelo de Estructura Organizacional existente en la organización:

ILUSTRACIÓN 5. Modelo de estructura organizacional de Distribuidora Oña



Fuente: Distribuidora Oña

Evaluación del Modelo de Estructura Organizacional

En primer lugar, el Modelo de Estructura Organizacional que Distribuidora Oña posee actualmente se encuentra incompleto pues no presenta a todos los integrantes de la compañía, incluso a aquellos que realizan su trabajo de manera externa tales como el Contador y el Jefe de Tributación; es decir, la información está desactualizada. A su vez, presenta nombres de colaboradores que ya no se encuentran laborando en la empresa. Además, no presenta un encabezado adecuado y la distribución de niveles no es clara.

Perfil de Competencias

Distribuidora Oña no posee fichas con el Perfil de Competencias de cada uno de sus colaboradores, por lo tanto, no existe una descripción clara de las funciones de desempeño que realizan cada uno de los trabajadores.

2.2.ÁREA ADMINISTRATIVA (CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES)

TABLA 9. Características Institucionales de Distribuidora Oña

Característica Institucional	Existencia	Plan de acción propuesto
Misión	Si	Revisión y reformulación de la misión
Visión	Si	Revisión y reformulación de la visión
Objetivos Empresariales	Si	Revisión y Reformulación de Objetivos
Valores Corporativos	No	Redacción de Valores Corporativos
Políticas Administrativas y Comerciales	No	Creación de una propuesta de Políticas Administrativas y Comerciales – Ventas.

Fuente: Distribuidora Oña
Elaborado por: Jessica Oña, 2014.

2.2.1. Misión

Distribuidora Oña actualmente sí posee una misión. Sin embargo, esta no consta como parte formal de un Plan Estratégico. El enunciado de la misión se encuentra únicamente expuesto en la página web de la empresa y de acuerdo con declaraciones del Gerente General de la compañía esta nunca ha sido expuesta y socializada con todos los integrantes de la compañía, sea en reuniones corporativas, mediante display en el local comercial o incluso como fondo de pantalla de los computadores de cada uno de los trabajadores.

A continuación, se describe la misión existente de Distribuidora Oña:

“Importar, distribuir y comercializar gran variedad de repuestos automotrices de la más alta calidad, a través de una gestión, rápida, técnica y personalizada, basada en 20 años de experiencia en el mercado automotriz nacional”. (Distonia, 2014)

2.2.2. Visión

Al igual que la misión, la visión no consta como parte formal de un Plan Estratégico. También, se encuentra únicamente expuesta en la página web de la empresa y tampoco ha sido expuesta o socializada con todos los colaboradores dentro del negocio.

A continuación, se describe la visión existente de Distribuidora Oña:

Ser líderes en el mercado automotriz nacional, reconocidos por la calidad de sus productos, que son elaborados con la mejor tecnología procedentes de fábricas de renombre a nivel internacional, estamos organizados para satisfacer las expectativas de sus clientes y comprometidos con el medio ambiente. (*Ibídem*)

2.2.3. Objetivos Empresariales

En conjunto con la misión y visión, Distribuidora Oña también presenta sus objetivos empresariales únicamente en la página web empresarial y tampoco han sido socializados con el personal de la empresa.

A continuación, se describe los objetivos existentes de Distribuidora Oña:

- Mantener permanentemente un stock completo de sus productos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo los precios más competitivos, excelente servicio y apoyándolos para obtener un mejor costo-beneficio.
- Ofrecer el servicio técnico y personalizado a cada uno de nuestros clientes ya que contamos con amplia experiencia en repuestos especiales (cajas automáticas). (Ibídem)

2.2.4. Valores Corporativos

Distribuidora Oña actualmente no posee un enunciado de Valores Corporativos tanto en la página web como en el local comercial, estos no han sido establecidos.

2.2.5. Políticas

De acuerdo con los documentos investigados, Distribuidora Oña posee un Plan de Políticas y normas de Seguridad Laboral el cual es exigido por la ley, específicamente por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito como parte del cumplimiento de exigencias municipales. Sin embargo, la empresa no presenta un Manual de Políticas en el área administrativa, recursos humanos y Comercial – Ventas. Estas sin duda, son medidas sumamente importantes y necesarias dentro de una empresa, pues la falta de políticas por ejemplo, dentro del área de Crédito y Cobranzas derivan en el otorgamiento de plazos de crédito prolongados y por ende cuentas difíciles de cobrar.

2.3. ÁREA COMERCIAL (MEZCLA DE MARKETING)

2.3.1. Productos

Es importante destacar que Distribuidora Oña es reconocida en el mercado por la calidad de productos que ofrece y por ser el principal distribuidor en la ciudad de Quito de marcas

reconocidas de repuestos automotrices en el sector automotriz a nivel mundial.

La línea principal de productos ofertada por Distribuidora Oña es la siguiente:

- Pastillas de Freno
- Discos de Freno
- Tambores de Frenos
- Partes de Cajas Automáticas

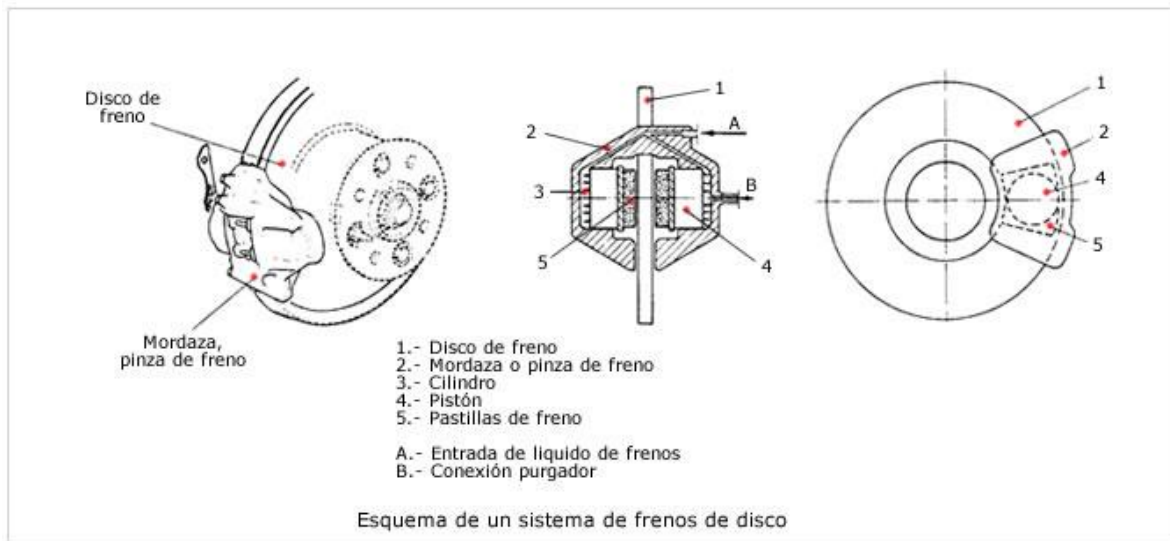
Funcionamiento del Sistema de Frenos

“El freno de disco está formado por un disco que se une al buje de la rueda o forma parte de él, girando con la rueda y constituyendo el elemento móvil de frenado. Sobre este disco, abarcando aproximadamente la quinta parte de la superficie del mismo, va montada una mordaza sujeta al puente o mangueta en cuyo interior se forman los cilindros por los que se desplazan los pistones. A estos pistones se unen las pastillas de freno de un material similar a los ferodos de las zapatas utilizadas en los frenos de tambor.

Por el interior de la mordaza (2) van situados los conductos por donde se comunica el líquido de freno a los cilindros (3), acoplando en (A) el latiguillo de freno y en (B) el purgador. El líquido a presión, procedente del circuito de frenos y que entra por (A), desplaza a los

pistones (4) hacia el interior, aplicando las pastillas de freno (5) sobre el disco (1), las cuales, por fricción, detienen el giro del mismo”. (Aficionados a la Mecánica, 2015)

ILUSTRACIÓN 6. Componentes del Sistema de Frenos de un vehículo



Fuente: www.aficionadosalamecanica.net, 2014

2.3.1.1. Pastillas de Freno

Las pastillas de freno han sido diseñadas para producir una alta fricción en conjunto con los discos de freno. El material con el cual se han elaborado determinará la duración, poder de frenado y su respuesta en condiciones adversas o

situaciones de emergencia. En lo posible, deben ser reemplazadas de manera regular en orden para evitar accidentes en el vehículo.

Tipos de Pastillas de Freno

De Cerámica: compuestas por cerámica y fibra de cobre, son consideradas como las pastillas de freno de mejor calidad pues su composición permite controlar la tendencia del freno a perder potencia frente a temperaturas altas, en conjunto con una recuperación rápida al frenar el vehículo.

Orgánicas: compuestas por materiales comunes, entre ellos el granito, resinas y fibras presentan mayor adherencia al frenar y generan menos calor que las metálicas. Sin embargo, es necesario un rodaje en los primeros kilómetros.

Metálicas y Semi-metálicas: compuestas por diferentes tipos de metales tales como el hierro, grafito y cobre. En general, las pastillas semimetálicas contienen entre el 30 y 65% de

metal. Este tipo de pastillas son más económicas y a su vez proporcionan una excelente transferencia de calor desde el rotor evitando la deformación del mismo. Finalmente debido al material del cual se encuentran compuestas este tipo de pastillas son más duras y su desgaste se produce poco a poco.

Principales marcas y calidades:

Raybestos

Dentro de la marca Raybestos se oferta varias calidades de productos, entre estas de Tecnología avanzada (empaquete de color negro), Grado profesional (empaquete de color azul) y Grado de Servicio (empaquete de color rojo).

ILUSTRACIÓN 7. Discos y Pastillas de Freno Raybestos



Fuente: www.raybestos.com

Pastillas de Freno de Tecnología Avanzada (Empaque de color negro)

ILUSTRACIÓN 8. Advanced Technology Disc Brake Pads



Fuente: www.raybestos.com

Las Pastillas de frenos Raybestos de Tecnología Avanzada utilizan formulaciones de alta calidad para eliminar el ruido, polvo y el debilitamiento de los frenos al tiempo que ofrece una mayor potencia de frenado. (Raybestos Brakes, 2014)

Se encuentran compuestas por:

- Material de cerámica y semi-metálico: provoca menos ruido y polvo, aumentando la potencia de frenado.
- Nitrilo-Polymer Hardware Coated: reservado exclusivamente para Tecnología Avanzada,

proporciona mayor vida útil para el producto.

- Sellado o afeitado con placa de apoyo: permite el movimiento apropiado, reduce el ruido, el desgaste y la pulsación. *Ibídem*

Pastillas de Freno de Grado Profesional (Empaque de color azul)

ILUSTRACIÓN 9. Professional Grade Ceramic Disc Brake Pads



Fuente: www.raybestosbrakes.com

Las Pastillas de frenos Raybestos de Grado Profesional han sido elaboradas con materiales de fricción de cerámica para un desempeño limpio, silencioso y suave. El material cerámico es bajo en

polvo, ofrece una mejor sensación del pedal y mayor capacidad de respuesta. Su aplicación de formulaciones cerámicas específicas provee una máxima potencia de frenado silencioso y seguridad. (Raybestos Brakes, 2014)

Pastillas de Freno de Grado de Servicio (Empaque de color rojo)

ILUSTRACIÓN 10. Service Grad Disc Brake Pads



Fuente: www.raybestosbrakes.com

Las Pastillas de Freno Raybestos de Grado de Servicio (empaque de color rojo) proporciona una línea de fricción de calidad y asequible para satisfacer las necesidades de cobertura de los vehículos más antiguos y los clientes preocupados por su presupuesto. Los componentes semimetálicos y las formulaciones NAO proporcionan la seguridad y la fiabilidad esperada de la marca Raybestos, a su vez ayudan a disminuir el ruido, vibración y dureza. *Ibídem*

2.3.1.2. Discos de Freno

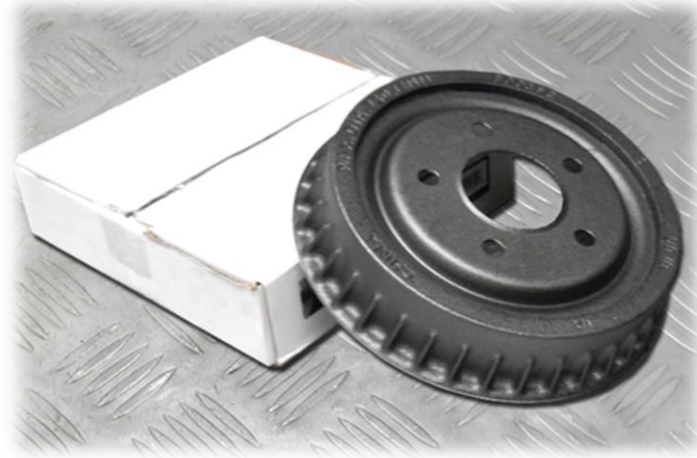
El Disco de freno es un componente fundamental del sistema de frenado de un vehículo empleado usualmente en las ruedas de los automóviles. Su funcionamiento consiste en que una parte móvil (el disco) solidario con la rueda que gira, es sometido al rozamiento de unas superficies de alto coeficiente de fricción (las pastillas) ejerciendo sobre ellas una fuerza suficiente como para transformar toda o parte de la energía cinética del vehículo en movimiento, y posteriormente en calor, hasta detenerlo por completo o reducir su velocidad. (Nash, 2004, pág. 150)

2.3.1.3. Tambores de Freno

El tambor de freno es la pieza que constituye la parte giratoria del freno y que recibe la casi totalidad del calor desarrollado en el frenado. Se fabrica en fundición gris perlática con grafito esferoidal, material que se ha impuesto por su elevada resistencia al desgaste y menor costo de fabricación y que absorbe bien el calor producido por el rozamiento en el frenado. Cabe destacar también, para ciertas aplicaciones, las fundiciones aleadas, de gran dureza y capaces de soportar cargas térmicas muy elevadas. El tambor va torneado interior y exteriormente para obtener un equilibrado dinámico del mismo, con un mecanizado fino en su zona interior o de fricción para facilitar el acoplamiento con los ferodos sin que se produzcan agarrotamientos. En la zona central lleva practicados unos taladros donde se acoplan los espárragos de sujeción a la rueda y otros orificios que sirven de guía para el centrado de la rueda al buje. El diámetro de los tambores, según las características del vehículo, esta normalizado

según la norma UNE 26 019. (Aficionados a la Mecánica, 2015)

ILUSTRACIÓN 11. Tambores de Freno para Vehículos Livianos



Fuente: diston.com.ec

2.3.1.4. Kits de Cajas Automáticas

La caja automática es un sistema que, de manera autónoma, determina la mejor relación entre los diferentes elementos, como la potencia del motor, la velocidad del vehículo, la presión sobre el acelerador y la resistencia a la marcha, entre otros. Se trata de un dispositivo electro hidráulico que determina los cambios de velocidad; en el caso de las cajas de última generación, el control lo realiza un calculador electrónico. Mientras que la caja mecánica se compone de engranajes –su nombre en inglés, gearbox, significa justamente caja de engranajes-, la caja automática funciona con piñones, que conforman el tren epicycloidal. (Cajas-Automáticas.com, 2014)

Distribuidora Oña ofrece a sus clientes como parte de sus productos Super Overhaul Kits de Cajas Automáticas (SOK) y a su vez Master Overhaul Kits (MOK) para diferentes marcas y tipos de vehículos. (Cajas, 2014)

Cada Super Overhaul Kit de Cajas Automáticas (SOK) se encuentra conformado por los siguientes componentes:

- Juego de discos de acero
- Juego de discos de fibra
- Sobre de empaques OHK (Overhaul Kit); el cual a su vez contiene: empaques, retenes, juego de rines, juego de anillos y cauchos.
- Banda O.D. (Banda Overdrive o banda de reversa)
- Juego de bocines
- Juego de rodela
- Filtro

En segundo lugar, los componentes de cada Master Overhaul Kit (MOK) son:

- Juego de discos de acero
- Juego de discos de fibra
- Sobre de empaques OHK (Overhaul Kit); el cual a su vez contiene: empaques, retenes, juego de rines, juego de anillos y cauchos.

La diferencia entre un Super Overhaul Kit (SOK) y un Master Overhaul Kit (MOK) es que el segundo no contiene Banda O.D, Juego de bocines, Juego de rodela y Filtro.

Principales Marcas:

- Transtar Industries
- Toledo – Bryco
- Alto Products

2.3.2. Precios

Al ser un Distribuidor al por mayor y menor de partes automotrices, Distribuidora Oña mantiene un rango de precios atractivos para el consumidor, dependiendo del tipo de producto, la marca y calidad. En la sección de anexos se adjunta un fragmento de las listas de precio de las principales líneas de productos manejadas por la empresa, entre estas:

- Fragmento de listas de precios de Discos de Freno

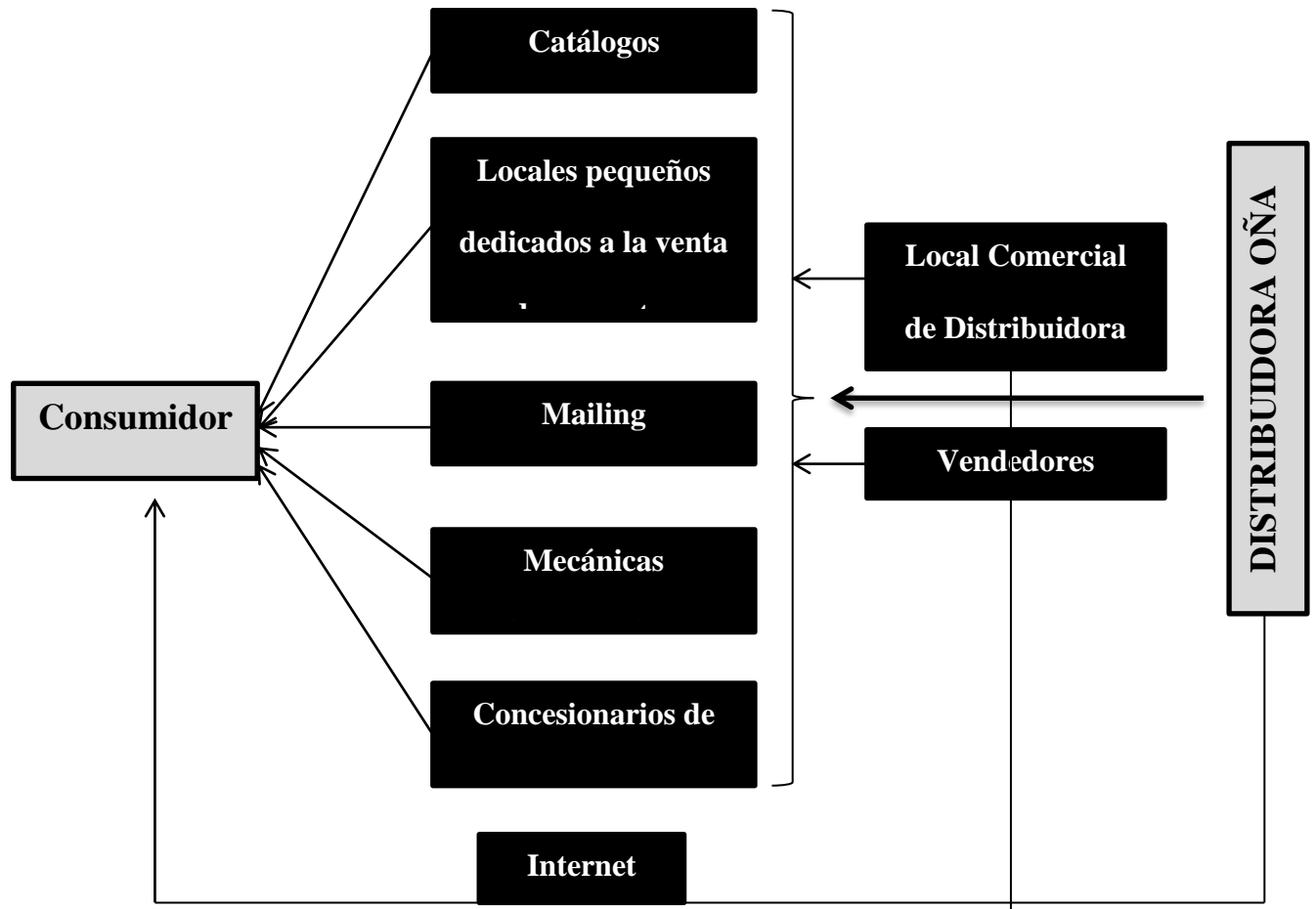
Raybestos. (Ver Anexo 3)

Objetivos de precios

El establecimiento de objetivos de precios realistas, mensurables y que sean posibles de lograr constituye parte importante de la estrategia de precios. Los objetivos de precios no siempre se relacionan con cambiar el precio para aumentar las utilidades o el volumen. En ocasiones, las empresas sólo quieren mantener sus precios en un esfuerzo por conservar su posición en relación con la competencia. (O.C. & Michael D., 2006, pág. 192)

2.3.3. Plaza

ILUSTRACIÓN 12. Principales Canales de Distribución de "Distribuidora Oña"



Como se observa en la Ilustración 8, los principales canales de distribución de la empresa constituyen en primer lugar: el local comercial de la empresa, a través del cual los productos son comercializados de manera directa a los clientes o intermediarios dependiendo de cuál sea el caso. Además, Distribuidora Oña cuenta con vendedores bajo comisión, quienes también aportan en

la realización de ventas y estableciendo contacto con nuevos y potenciales clientes alrededor de la ciudad de Quito. En adición, los productos de Distribuidora Oña son ofertados a través de catálogos, mailing, a locales pequeños cuyo giro principal de negocio constituyen los repuestos automotrices, mecánicas automotrices y concesionarios de autos. Actualmente, el internet no constituye una plaza de distribución tan relevante para la empresa, sin embargo como parte del Plan Estratégico se espera potenciar este canal.

2.3.4. Promoción

Publicidad

Con referencia a Publicidad, Distribuidora Oña no ha realizado publicidad de manera formal, sea en medios de comunicación masiva tales como periódicos, televisión o radio. Sin embargo, posee una página web en la cual se da a conocer ciertas características institucionales de la empresa como su misión, visión y objetivos, la gama de productos que ofrecen, la ubicación del negocio y un espacio para solicitar información.

No obstante, la imagen e interfaz de la página web actual de Distribuidora Oña no es clara, presenta faltantes de información y no representa un estímulo para atraer la atención del cliente. Además, tal y como se ha mencionado anteriormente, como parte del Plan Estratégico se espera potenciar el canal de internet, es por esto que en conjunto con renovar la imagen de la página web de Distribuidora Oña se planea realizar publicidad mediante el uso de redes sociales tales como Facebook, Instagram y Twitter, entre otras estrategias varias de Marketing.

2.4.MODELOS DE ANÁLISIS SITUACIONAL Y EVALUACIÓN EXTERNA

2.4.1. Análisis PEST

POLÍTICO

- El Gobierno del presidente Rafael Correa argumentando que la economía ecuatoriana se encuentra afectada por la reducción del precio del petróleo a nivel internacional, decidió restringir las importaciones de vehículos y partes

hasta el 31 de diciembre del 2015, reduciendo los cupos hasta un 57% según la resolución. La prohibición también incluye a partes y piezas de vehículos donde hay una reducción del 22%. (El Universo, 2015)

- Existencia de regulaciones y políticas nacionales que normalizan el ingreso de vehículos al país entre estas: aranceles aduaneros dependiendo del tipo de vehículo o cantidad importada de partes y repuestos automotrices.
- Imposición de Tasas arancelarias o Impuestos determinados por el Gobierno como por ejemplo, el Impuesto a la Contaminación Vehicular o también llamado Impuesto Verde.

El tributo consiste en el pago de un valor monetario, el cual deben cancelar los vehículos con un cilindraje (potencia del motor) mayor a 1.500 CC. El impuesto que forma parte de la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado encarece la compra-venta de los vehículos e involucra a la mayoría de vehículos y únicamente están exentos aquellos autos con un motor de 1500 cc y de menos de 5 años. El presente impuesto rige desde el año 2012, su pago es anual y se cancela junto con el pago de la matrícula. ('Impuesto Verde' condiciona venta de vehículos, 2012)

ECONÓMICO

- Con la reducción de cupo a las importaciones de vehículos, Jaime Cucalón, presidente de la Asociación Ecuatoriana Automotriz estima que en los tres primeros meses del año 2015, se reducirían unas 5 000 plazas de trabajo en el sector automotriz, el cual genera unas 28 000 plazas de manera directa e indirecta. (Negocios, 2015)

- “El porcentaje de inflación, con el cual Ecuador cerró su economía el año 2014 fue de 3,67% anual, con un incremento del 2,70% registrado en el 2013”. (Negocios, 2015)

- La aplicación del plan de sustitución estratégica de importaciones que ejecuta el Gobierno incluye una revisión arancelaria. (AFP, 2015) Debido a que no existe producción nacional de partes automotrices y repuestos del tipo comercializado por Distribuidora Oña en el país; se permite la importación de este tipo de artículos tales

como, componentes del sistema de frenos y cajas automáticas. Sin embargo, es posible que durante el año 2015 se eleve el valor de los aranceles a la importación de partes y repuestos automotrices, afectando de manera directa a la actividad comercial de Distribuidora Oña.

- “El aumento del Salario Básico Unificado (SBU) del 4,11% para el año 2015, lo que representa una remuneración mensual mínima para los trabajadores ecuatorianos de 354 dólares”. (Andes, 2014) Permite que la capacidad adquisitiva de los compradores aumente, y por ende el deseo, por ejemplo de una familia de adquirir un auto propio. Al ser propietario de un auto es obligatorio el mantenimiento del mismo, así como la compra de repuestos automotrices originales tras su desgaste.

SOCIAL

- Actualmente, a nivel nacional se promueve el uso de medios de transporte alternativos al auto tales como, la bicicleta. “El uso de bicicleta como medio de transporte

ha aumentado en el país. En Guayaquil, Manta, Ibarra, Cuenca y Quito, los colectivos de ciclistas impulsan paseos y el uso de vías exclusivas y compartidas en sus calles”. (Quito contagió a otras ciudades la sana costumbre de usar bicicletas, 2014) Frente a este suceso, el uso de automóviles se puede ver reducido en la circulación diaria en la ciudad, lo cual conlleva a un menor desgaste de las partes y piezas de los autos y una mayor duración de las mismas.

El mes de octubre del 2014 cerró con la comercialización de 11.128 unidades de vehículos nuevos, con relación al mismo mes del año 2013, el mercado registró un crecimiento del 10,94%. Las ventas de vehículos livianos (automóviles, camionetas, SUV’S y VAN’S) al mes de octubre totalizaron 86.746 unidades, en comparación con el año anterior (83.943 unidades), muestran un incremento del 3,34%. (AEADE, 2014)

- Lo cual refleja que a pesar de las imposiciones tributarias, la población continua comprando autos pues el poseer un auto puede ser considerado incluso símbolo de status social; al ser propietario de un vehículo es importante su mantenimiento, chequeos mecánicos periódicos, su consiguiente compra, cambio y reemplazo de piezas y repuestos automotrices.

TECNOLÓGICO

- Cada uno de los productos comercializados por Distribuidora Oña son elaborados empleando tecnología de la más alta calidad. En el caso de la línea de pastillas para frenos Raybestos son 100% libres de amianto y han sido formuladas con material orgánico, lo cual confiere un coeficiente de fricción adecuado, larga durabilidad y excelente adaptabilidad a diferentes sistemas de freno de disco.

Todas las pastillas de freno Raybestos cumplen con las especificaciones y requerimientos de equipo original, y además están equipadas con una exclusiva Lamina Anti ruido desarrollada especialmente para absorber cualquier vibración que se produzca en el momento de acercamiento de la pastilla al disco, mejorando el confort de manejo y de los pasajeros del vehículo. (AFFINIA GROUP, 2014)

A pesar de que el Análisis PEST únicamente contempla los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que afectan como parte del ambiente externo a una organización o empresa; se incluye a su vez aspectos Ambientales y su influencia a la industria.

FUERZAS AMBIENTALES

De acuerdo con el Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización, Distribuidora Oña al importar y comercializar Frenos y servofrenos, Guarniciones de frenos montados, Tambores y Discos de freno debe cumplir con los requisitos establecidos en la norma *RTE INEN 053 (1R)* establecidos para “*Material de fricción y remaches para zapatas de freno y discos de embrague de automotores*”.

El Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 053 (1R) establece los requisitos que deben cumplir el Material de Fricción para el Sistema de Frenos de Automotores, con la finalidad de prevenir los riesgos para la seguridad y la vida de las personas y de los animales, proteger el medio ambiente y evitar prácticas que puedan inducir a error de los usuarios.

De acuerdo con las condiciones generales establecidas por este documento:

El material de fricción debe estar libre de imperfecciones tales como deformaciones, fisuras, indicios de oxidación de partes metálicas u otros defectos que afecten su normal funcionamiento. El material de fricción debe ser tal que todos los revestimientos para freno almacenados durante un lapso no menor de un año, no sufran alteraciones en sus propiedades. (Calidad, 2013) Para información detallada revisar el Anexo n.4

2.4.2. Análisis Industrial: la Matriz de Evaluación de Factores

Externos (EFE)

Cada factor de la Matriz EFE ha sido asignado con una ponderación la cual oscila entre 0.0 (no importante) y 1.9 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que presenta el factor para alcanzar el éxito dentro de la industria automotriz en donde participa la empresa.

A su vez, a cada factor externo se ha designado una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a un determinado factor. Donde *4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.*

TABLA 10. Matriz EFE para Distribuidora Oña

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. El mercado automotriz registra un crecimiento del 10,94% anual (AEADE, 2014)	0.2	3	0.60
2. La demanda de compra de vehículos livianos muestra un incremento del 3,34% anual. <i>Ibidem.</i>	0.23	4	0.92
3.El competidor más importante opera en la ciudad de Guayaquil (Cajas, 2014)	0.05	2	0.1
4. El salario básico unificado aumentó el 4,11% para el 2015 (Enríquez, 2014)	0.06	2	0.12
5. Nuevos convenios con proveedores a nivel mundial (Cajas, 2014)	0.07	2	0.14
8. Exigencias de nuevos estándares de seguridad para los vehículos. (Datos, 2014)	0.08	2	0.16
Amenazas			
6. Aumento de los aranceles a las importaciones en el año 2015	0.09	3	0.27
7. Reducción de cupos en el sector importador automotriz del 55% en el año 2015 (Quito, 2015)	0.08	3	0.24
9.Reducción de la oferta de vehículos frente a una demanda creciente	0.07	2	0.14
10. Alza en el precio de vehículos en el año 2015	0.07	2	0.14
	<u>1</u>		<u>2.83</u>

Fuente: (David, 2003)

Elaborado por: Jessica Oña

Dentro de la Matriz EFE la puntuación ponderada más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. Por lo tanto, la puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

Interpretación

En la Tabla 1 se presenta la aplicación de la matriz EFE para Distribuidora Oña. Se observa que el factor más relevante para lograr el éxito en la industria es que “La demanda de compra de vehículos livianos muestra un incremento del 3,34% anual” reflejada mediante la ponderación de 0.23 y su calificación de 4; lo que quiere decir que la estrategias vigentes de Distribuidora Oña a pesar de ser básicas, responden muy bien a dicho factor. Finalmente, se observa que la puntuación ponderada total de 2.83 se encuentra por encima del promedio de 2.5, lo que quiere decir que Distribuidora Oña si posee éxito en su desempeño, aprovechando las oportunidades externas y evitando en lo posible las amenazas. Sin embargo, el negocio puede

potenciar aún más aquellos factores con calificaciones promedio.

2.4.3. Análisis competitivo: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria está conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Es importante tomar en cuenta que la intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar cuando existe la posibilidad para los consumidores de cambiar de marca fácilmente o a su vez las barreras para abandonar el mercado son altas. En el caso de Distribuidora Oña no existe un número elevado de compañías competidoras, la demanda de los productos de la industria no ha disminuido, cuando un cliente acude a Distribuidora Oña tiene la posibilidad de cambiar de marca con facilidad dentro de la misma empresa evitando acudir a competidores y finalmente no existe una producción nacional de partes y

repuestos automotrices de calidad por lo cual es necesaria la importación de dichos productos.

2. Entrada potencial de nuevos competidores.

Es importante tomar en cuenta que siempre existe la posibilidad de que nuevas empresas ingresen a la industria automotriz, específicamente en el área de importación y comercialización de partes y repuestos automotrices, actividad a la que se dedica Distribuidora Oña. Sin embargo, aquellas organizaciones que deseen entrar a este tipo de industria se enfrentan a barreras de ingreso tales como:

- Necesidad de obtención de conocimientos técnicos especializados.
- Falta de experiencia en la industria de partes automotrices.
- Fuerte lealtad a Distribuidora Oña por parte de los consumidores.
- Sólidas preferencias por determinadas marcas de repuestos y partes automotrices distribuidas

exclusivamente por Distribuidora Oña tales como: Raybestos.

- Permisos para la importación de productos y cumplimiento de políticas de regulación gubernamental.
- Carencia de canales de distribución al iniciar el negocio.
- Pago de elevados aranceles por motivo de las importaciones.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Sin duda, este factor se convierte en una ventaja competitiva para Distribuidora Oña, pues actualmente no existen productos sustitutos para el tipo de artículos importados y comercializados por la empresa. Al ser componentes únicos y fundamentales dentro de la estructura mecánica de un auto, las pastillas y zapatas de freno, discos y tambores de freno y componentes de las cajas de cambio no pueden ser reemplazados por ningún otro tipo de producto.

4. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación que Distribuidora Oña mantiene con sus proveedores está presente en toda la cadena de importación y comercialización, es decir, desde que se establece contacto con los proveedores elegidos en el exterior, el pedido y compra de los productos hasta su posterior transporte y entrega en el país de destino, en este caso en la ciudad de Quito.

Por lo tanto, el mayor nivel de poder de negociación con los proveedores se da principalmente con las distribuidoras internacionales de partes automotrices y compañías de fletes marítimos y terrestres. Y con menor poder se encuentran las compañías proveedoras de servicios de seguridad contratadas durante el transporte de la mercadería, servicios de montacargas y almacenamiento.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores de Distribuidora Oña demuestran su poder de negociación cuando buscan cambiar a otras marcas ofertadas por el mismo negocio sin necesidad de incurrir en gastos extras. A su vez, un consumidor posee poder de

negociación si está informado acerca de los productos, precios y costos ofrecidos de cada empresa ofertante que sea de su interés. Es importante recordar que el cliente es quien decide comprar un determinado producto y cuándo hacerlo.

2.5.MODELOS DE ANÁLISIS SITUACIONAL Y EVALUACIÓN INTERNA

2.5.1. Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis **FODA** con aspectos generales de “Distribuidora Oña”.

TABLA 11. FODA de Distribuidora Oña

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa con reconocida trayectoria en el mercado automotriz como principal importador y distribuidor de partes y repuestos automotrices. ▪ Oferta al por mayor y menor de variedad en marcas y partes automotrices importadas de calidad a grandes, medianas y pequeñas empresas. ▪ Local de negocio y bodegas de almacenamiento propias. ▪ Servicio de atención personalizada al cliente cuando este acude al almacén de ventas. ▪ Clientes fieles a los productos ofertados por Distribuidora Oña. ▪ La rotación de inventarios aumentó de 7.12 a 32.03 en el año 2013. ▪ Las ventas del año 2014 ascendieron a \$ 1'610.163,91 (<i>Ver Anexo 5</i>) ▪ Los precios de los productos ofertados por Distribuidora Oña son de predilección de los clientes, frente aquellos ofrecidos por la competencia. ▪ La empresa presenta una buena capacidad de pago inmediato de sus pasivos de corto y largo plazo. ▪ Eficiencia en la administración y gestión de inventarios: Rotación de Inventarios cada vez mayor. ▪ Gran crecimiento como empresa familiar en los últimos 5 años. ▪ Cartera actual de más de 100 clientes. ▪ Ubicación geográfica favorable en la Av. Eloy Alfaro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing deficiente, la empresa no invierte en publicidad. ▪ La página web de Distribuidora Oña es básica y necesita ser actualizada. ▪ Necesidad de ampliación de las instalaciones del negocio debido a su crecimiento actual, incluyendo la creación de departamentos de apoyo. ▪ Necesidad de renovación de la imagen institucional incluyendo, misión, políticas y valores. ▪ Otorgación de créditos a clientes nuevos sin realizar una indagación de historial de pago previa. ▪ Falta de personal en el Departamento de Crédito y Cobranzas. Específicamente en Caja. ▪ No se brinda capacitación permanente a los trabajadores. ▪ La empresa no posee un manual de procesos. ▪ La empresa jamás ha realizado un estudio de mercado con fines de investigación y mejora para el negocio.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mercado automotriz registra un crecimiento del 10,94% anual (AEADE, 2014) ▪ La demanda de compra de vehículos livianos muestra un incremento del 3,34% anual. <i>Ibídem.</i> ▪ Existencia de pocos competidores directos en el segmento de la importación y comercialización de partes y repuestos automotrices. ▪ El competidor más importante opera en la ciudad de Guayaquil (Cajas, 2014) ▪ El salario básico unificado aumentó el 4,11% para el 2015 (Enríquez, 2014) ▪ Nuevos convenios con proveedores a nivel mundial (Cajas, 2014) ▪ Oportunidad de ampliación de su línea de productos por ejemplo, a repuestos para maquinaria pesada. ▪ Exigencias de nuevos estándares de seguridad para los vehículos. (Datos, 2014) ▪ Inversión de las utilidades empresariales en nuevos negocios. ▪ El crecimiento del parque automotor de Quito, en el 2014, superó el promedio. El mismo comprende alrededor de 50 000 unidades y un crecimiento anual del 12%. (Pacheco, 2014) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de aranceles a las importaciones en el año 2015. ▪ Reducción de cupos en el sector importador automotriz del 55% en el año 2015 por disposición del gobierno. ▪ Reducción de la oferta de vehículos frente a una demanda creciente. ▪ Alza en el precio de vehículos en el año 2015. ▪ Competencia por parte de productos extranjeros de menor calidad (por ejemplo, repuestos automotrices provenientes de China) a menor precio. ▪ Cancelación de contratos o inconvenientes con sus principales proveedores.

Fuente: Distribuidora Oña
Elaborado por: Jessica Oña

ÁREA COMERCIAL

Como parte de la planificación estratégica es importante examinar las siguientes preguntas acerca del área comercial de la empresa planteadas al Gerente General de Distribuidora Oña.

Donde 4 = la respuesta por parte de la empresa es excelente, 3 = la respuesta por parte de la empresa es buena, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

TABLA 12. Lista de preguntas aplicadas al diagnóstico del área comercial

Pregunta	Calificación	Anotaciones
a) ¿Considera que los actuales canales de distribución son confiables y rentables?	3	
b) ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?	3	
c) ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?	1	Distribuidora Oña nunca ha solicitado realizar una investigación de mercado
d) ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	3	
e) ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	4	
f) ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?	1	Distribuidora Oña no posee una estrategia de promoción, tampoco presenta publicidad.
g) ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?	1	Distribuidora Oña no realiza planeación de Marketing, y tampoco elabora presupuestos de manera formal
h) Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?	1	La página web existente de Distribuidora Oña es básica y no se promociona o interactúa con sus clientes a través de redes sociales.

Fuente: David, Fred R. (2013). Conceptos de administración estratégica (p.108). México:

Pearson Educación

Adaptada por: Jessica Oña

2.5.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica”. (DAVID, 2013)

Al igual que la Matriz EFE, cada factor de la Matriz EFI ha sido asignado con una ponderación la cual oscila entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).

A su vez, a cada factor interno se ha designado una calificación de 1 a 4 puntos para indicar si representa una *debilidad importante = 1, una debilidad menor = 2, una fortaleza menor = 3 o una fortaleza importante = 4*. Por lo tanto, las fortalezas reciben una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.

En la Tabla n.4 se presenta la aplicación de la matriz EFI para Distribuidora Oña.

Se observa que la empresa posee varias fortalezas importantes entre ellas ofrecer variedad en marcas y productos importados de calidad, clientes fieles a la organización, o poseer pocos competidores directos.

De igual manera se observa dentro de las debilidades más importantes dentro de la organización se encuentra que no se brinda capacitación constante a los trabajadores y que la empresa no invierte en publicidad. Sin embargo, la puntuación total obtenida es de 3.34, superior al promedio de 2.5 lo que indica la empresa presenta una posición interna fuerte.

TABLA 13. Matriz EFI para Distribuidora Oña

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
1. Fortalezas			
2. Empresa con reconocida trayectoria en el mercado automotriz como principal importador y distribuidor de partes y repuestos automotrices	0.15	4	0.6
3. Variedad en marcas y productos importados de calidad	0.23	4	0.8
4. Local de negocio y bodegas de almacenamiento propias	0.03	3	0.09
5. Clientes fieles a los productos ofertados por Distribuidora Oña	0.04	4	0.16
6. La rotación de inventarios aumentó de 7.12 a 32.03	0.1	4	0.4
7. Las ventas del año 2014 ascendieron a	0.1	4	0.4
8. Presenta una buena capacidad de pago inmediato de sus pasivos de corto y largo plazo.	0.05	3	0.15

9. Eficiencia en la administración y gestión de inventarios:	0.03	3	0.09
Rotación de Inventarios cada vez mayor			
10. Gran crecimiento como empresa familiar en los últimos 5 años	0.03	3	0.09
11. Cartera actual de más de 100 clientes	0.05	4	0.2
Debilidades			
12. Debido al crecimiento del negocio, las instalaciones necesitan ser ampliadas y renovadas	0.03	2	0.06
13. La página web de Distribuidora Oña es básica y necesita ser actualizada	0.05	1	0.05
14. No se brinda capacitación a los trabajadores	0.03	1	0.03
15. La empresa no invierte en Publicidad	0.04	1	0.04
16. Otorgación de créditos a clientes nuevos sin realizar una indagación de historial previa	0.02	1	0.02
17. Falta de personal en el Departamento Financiero	0.02	2	0.04
TOTAL	1		3.34

3 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1.METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Para llevar a cabo el proceso de generación y selección de estrategias es importante desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas que resulten más idóneas. Una vez elaborado el diagnóstico de DISTRIBUIDORA OÑA, analizando aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno; así como también, oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas internas de la empresa se procede a la siguiente etapa del presente trabajo.

En este capítulo se describe la elaboración de la planificación estratégica, en el cual se pone en práctica los conceptos de visión, misión, objetivos, políticas y estrategias.

La identificación y evaluación de las estrategias involucró tanto a directivos como a trabajadores, quienes participaron en la reformulación

de las declaraciones de la Visión y Misión organizacionales de Distribuidora Oña.

ÁREA ADMINISTRATIVA

3.1.1. Reformulación de la Misión

Después de haber analizado la Misión vigente de Distribuidora Oña, se optó por ampliar aún más su declaración, generando mediante una lluvia de ideas, dos nuevas opciones de Misión institucional:

ILUSTRACIÓN 13. Reformulación n.1 de la Misión de Distribuidora Oña

Distribuidora Oña

Empresa reconocida por su trayectoria laboral con 25 años en el mercado automotriz, está comprometida con la seguridad vial de usted y su familia; mediante la importación, comercialización y distribución de partes y repuestos automotrices de calidad, principalmente para el Sistema de Frenos y Cajas de transmisión automotriz provenientes de las mejores fábricas en el área a nivel mundial.

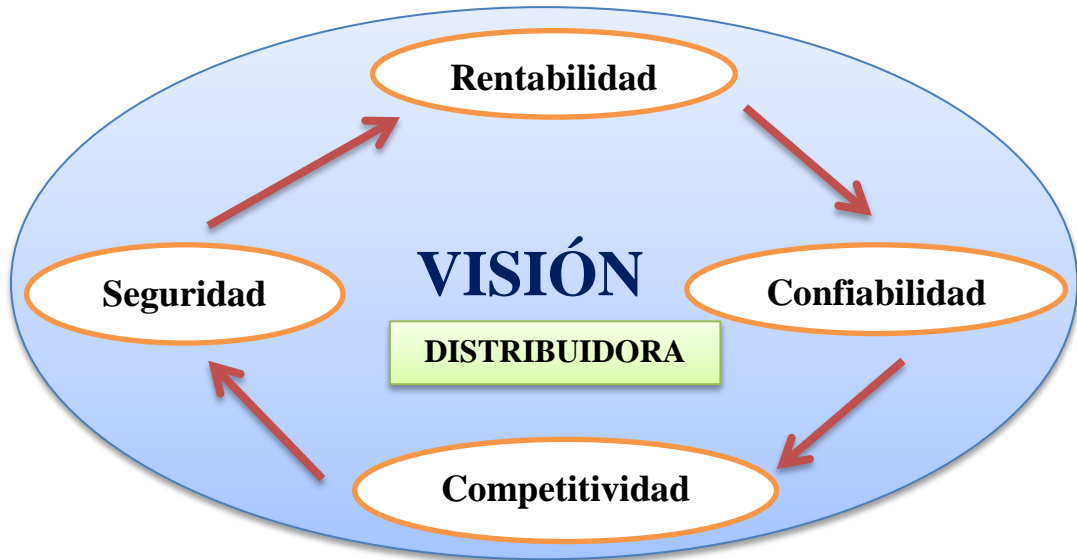
ILUSTRACIÓN 14. Reformulación n.2 de la Misión de Distribuidora Oña

Comercializar y distribuir repuestos automotrices de calidad y renombre internacional para vehículos livianos buscando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, socios e integrantes de la cadena de valor. En conjunto con el desarrollo de una gestión de excelencia en servicio, contando con el apoyo y participación activa del talento humano de la empresa.

3.1.2. Reformulación de la Visión**ILUSTRACIÓN 15. Visión reformulada de Distribuidora Oña****Distribuidora Oña**

Ser la empresa líder reconocida a nivel nacional, durante los próximos cinco años en la importación y comercialización de repuestos automotrices de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente mediante productos de excelencia en seguridad vehicular.

ILUSTRACIÓN 16. Fundamentos de la Visión de Distribuidora Oña



Elaborado por: Jessica Oña

3.1.3. Formulación de Valores Corporativos de Distribuidora Oña

Varias compañías cuentan con una declaración de valores para guiar su camino hacia su misión/visión, estrategia y modos de operar. Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson Jr., 2008)

Para Distribuidora Oña se ha establecido principios y valores en contexto con el mercado e industria automotriz en el cual se desarrolla. Entre ellos se destaca la transparencia, la integridad, la

confiabilidad, el profesionalismo, la modernidad, el servicio, la agilidad en la entrega de pedidos a clientes y pago a proveedores, la calidad, el respeto y la promoción de un buen clima laboral.

Tomando en cuenta estas premisas y las diferentes opiniones proporcionadas por el Gerente General e integrantes de la empresa, se propone los siguientes valores institucionales:

- **Transparencia y Responsabilidad:** en el desarrollo de cada una de las tareas empresariales y rendir cuentas de las mismas.
- **Compromiso y Puntualidad:** con cada uno de las participantes de la cadena de valor incluyendo grupos de interés, trabajadores y clientes en orden para entregar un servicio de excelencia.
- **Integridad, Preparación y Amabilidad:** en orden para proporcionar atención de calidad a la clientela, es fundamental contar con personal capacitado, siempre

cordial y dispuesto a promover una imagen positiva de la empresa.

ILUSTRACIÓN 17. Valores Organizacionales de Distribuidora Oña



Elaborado por: Jessica Oña

Es importante tomar en cuenta que los valores de la institución tienen que ser definidos, comunicados y socializados al igual que la Misión y la Visión con cada uno de los integrantes de la organización, para posteriormente ser asimilados y aplicados por todos sus miembros.

3.1.4. Formulación de Políticas de las áreas Administrativa y Comercial

Las políticas son normas, directrices o lineamientos que establecen los parámetros internos de la empresa para la toma de decisiones.

Las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, generalmente dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. Estas directrices deben ser divulgadas, entendidas y acatadas por todos los miembros de la organización, pues en ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada área empresarial. (Medina, 2012)

Para Distribuidora Oña se proponen políticas de acuerdo a su realidad empresarial, entorno e industria automotriz en la cual se desenvuelve.

3.1.4.1. Políticas Administrativas

- Los productos importados y comercializados por DISTRIBUIDORA OÑA deben ser de óptima calidad,

cumpliendo con lineamientos de calidad y seguridad ambiental.

- Constituye responsabilidad de la organización contar con un stock amplio y disponibilidad de productos en todo momento, para su posterior comercialización y satisfacción del cliente.
- Toda información referente a clientes, pedidos realizados por los mismos y listas de precios son de carácter confidencial, por lo que está prohibido divulgar dicha información a terceros.
- Constituye responsabilidad del Gerente General fomentar la construcción de una cultura organizacional, promoviendo y socializando con sus clientes, trabajadores y socios los lineamientos empresariales de visión, misión, valores y políticas.

- El capital humano de Distribuidora Oña actualmente 10 integrantes constituye el principal activo de la empresa.

- Todo nuevo trabajador que ingrese a laborar en Distribuidora Oña deberá firmar un contrato de trabajo y será informado acerca de las políticas organizacionales.

3.1.4.2. Políticas Comerciales

En esta sección, se ha formulado políticas para el área comercial de Distribuidora Oña, con especial énfasis en aquellas relacionadas con ventas, servicio post-venta e incluyendo políticas de crédito y cobranzas; tomando en cuenta que esta representa una debilidad dentro de la empresa, pues actualmente en la organización no existen políticas de otorgación de crédito a clientes.

- Distribuidora Oña permite ventas a condición, estableciendo que si el cliente decide no comprar el

producto este debe ser devuelto a la empresa en el plazo de 3 días máximo posterior a su adquisición. Caso contrario, se procederá a la emisión y envío de la factura al cliente y su posterior cobro.

- Se le solicitará a todo cliente de Distribuidora Oña, llenar una vez al año para ser investigado y evaluado por el responsable de ventas y comercialización. (Ver anexo 4)

- Se clasificará a los clientes en función de su volumen de compras, niveles de precios pactados y descuentos de la siguiente manera:

AAA	Alto volumen de compras mensuales/anuales
AA	Mediano volumen de compras mensuales/anuales
A	Bajo volumen de compra
A-	Deudores / No aptos para crédito

- Todos los clientes cuentan con plazo de crédito establecido de 30 días. Sin embargo, de acuerdo al tipo del cliente y monto del pedido este plazo puede ser modificado en beneficio del cliente sin que el plazo exceda los 90 días de crédito.

- Mediante la creación de una sección de reclamos, todo cliente puede realizar un reclamo mediante escrito dirigido al Gerente General: José Patricio Oña para ser posteriormente evaluado.

- Se proporcionará muestras de aditivos, lubricantes, entre otros productos de muestra facilitados por los proveedores internacionales únicamente a los clientes clasificados como AAA.

- La entrega de productos solicitados por el cliente “a domicilio” serán despachados por el motorizado de Distribuidora Oña en los 30 minutos siguientes a la hora de realización del pedido.

- Los documentos correspondientes a una entrega (packing list y factura) serán enviados siempre al cliente en conjunto con el despacho.

- Verificar siempre que el tipo y código de los productos solicitados por y entregados al cliente, concuerden con aquello descrito en la factura y nota de entrega previo el despacho del pedido.

- La publicidad realizada e información publicada mediante el uso de redes sociales tales como Facebook, twitter e instagram deberá ser actualizada de manera diaria o semanal.

3.2.FORMULACIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

Dentro de la propuesta del Plan Estratégico se han establecido objetivos, cuya función es aportar como herramienta de gestión para medir el desempeño organizacional. Se ha planteado objetivos a corto, mediano y largo plazo para Distribuidora Oña.

3.2.1. Objetivos Generales

- Continuar ofertando a los clientes productos de calidad, con especial énfasis en la atención, garantizando mediante la compra de los mismos seguridad automotriz y vial.

- Garantizar la satisfacción del cliente mediante una atención personalizada, respetuosa y a tiempo.

- Entregar de manera oportuna y puntual los productos comercializados por la empresa en óptimas condiciones a domicilio, si así lo solicita el cliente.

- Establecer y mantener contacto permanente con los clientes, en orden para disminuir quejas o reclamos.

- Identificar áreas de mejora para incrementar la competitividad de la empresa y sus integrantes; además de establecer objetivos a medio y largo plazo en relación con

el desarrollo de infraestructura interna y externa y la formación del personal.

- Incentivar y motivar al personal humano de la empresa.

3.2.2. Objetivos a corto plazo

Rango de ejecución: 2015 – 2016

- Elaborar y colocar un rótulo adecuado y llamativo para identificación del local comercial mediante la asesoría de un diseñador gráfico.
- Socializar y difundir los lineamientos institucionales de misión, visión, políticas y valores a todo el personal de la empresa y participantes de la cadena de valor.
- Promover a Distribuidora Oña y la comercialización de sus productos mediante el uso de plataformas de

interacción social (redes sociales). Esto incluye la creación de una cuenta de la empresa en Facebook, Twitter e Instagram.

- Renovación de la página web de la empresa mediante la asesoría de profesionales informáticos.
- Contratar personal extra específicamente para control de Caja, un asistente para el área de crédito y cobranzas y un responsable del área de Recursos Humanos.
- Actualizar de manera constante datos de los trabajadores de la empresa a través de un formulario de “Actualización de datos”.
- Implementar cursos de capacitación para el personal en variados temas, desde “Normas técnicas y de actualización acerca de repuestos automotrices” hasta “Importancia de buenas relaciones laborales en el área de trabajo”, en orden para mejorar competencias de los trabajadores.

- Crear un buzón de quejas o sugerencias en beneficio de un servicio de excelencia.

- Aplicación y ejecución del presente Plan Estratégico propuesto con especial énfasis en las áreas administrativa y comercial. Ampliando posteriormente el alcance del plan.

3.2.3. Objetivos a mediano plazo

Rango de ejecución: 2015 – 2018

- Iniciar con adecuaciones técnicas a la infraestructura empresarial, con la consecuente creación de un área específica para el personal responsable de Crédito y Cobranzas; así como también una sala de reuniones y capacitación de personal.

- Realizar encuestas de medición del clima organizacional con el fin de diagnosticar a detalle satisfacción del personal de Distribuidora Oña y detectar necesidades del entorno.

- Desarrollar un sistema de selección y evaluación de clientes, que permita evaluar la situación financiera, crediticia y organizacional de cada uno.

- Estandarizar los términos de crédito hasta el año 2017 para todos los clientes.

3.2.4. Objetivos a largo plazo

Rango de ejecución: 2015 – 2020

- Solicitar la realización de un estudio de mercado a una empresa consultora especializada en mercadotecnia, para llevar a cabo la elaboración de un Plan estratégico de marketing.

- Elaboración de un manual de procedimientos mediante la asesoría de una empresa consultora especializada en Productividad.

- Implementar un Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos.

3.2.5. Objetivos Estratégicos

- Potenciar el posicionamiento de DISTRIBUIDORA OÑA en el mercado, incrementando sus ventas en un 30% durante al año 2015.

- Incrementar para finales del año 2016, en un 20% el número de clientes regulares de DISTRIBUIDORA OÑA mediante la implementación de estrategias de publicidad y promoción adecuadas.

- Asegurar que por lo menos el 20% de sus ventas en el año 2016 provengan de una nueva línea de productos.

- Optimización en el cobro de cuentas pendientes a clientes, reduciendo el Periodo Promedio de Cobro.

- Ampliar la distribución de productos a más provincias, estableciendo como objetivo 3 provincias más a nivel nacional hasta el año 2017, llevando a cabo un estudio de mercado previo.

- Contratar 1 trabajador extra durante el año 2015 específicamente para control y manejo de Caja.

3.3.FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.3.1. Modelo integral para la formulación de estrategias

Las diferentes técnicas para formulación de estrategias se integran en un modelo de toma de decisiones de tres etapas tal como se muestra en la Tabla 6. Las herramientas que presenta este modelo son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo y aportan en la decisión de identificar y elegir estrategias. (David, 2003, pág. 54)

La etapa 1 del modelo de formulación está integrada por las matrices EFE y EFI. La etapa 2, denominada etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores clave, tanto internos como externos. Entre estas se encuentran la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) descrita previamente en el Capítulo 2, la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la Matriz de Estrategias propuestas. La fase 3 comprende la elaboración del Mapa estratégico de la empresa. *Ibídem*.

TABLA 14. Modelo para la formulación de estrategias

ETAPA 1: ETAPA DE DIAGNÓSTICO	
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN	
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de Estrategias Propuestas
ETAPA 3: PLAN DE ACCIÓN	
Mapa Estratégico de la empresa	

Fuente: (DAVID, 2013)

3.3.2. Estrategias Competitivas Genéricas

Dentro de las empresas pequeñas tal como es el caso de Distribuidora Oña el principal responsable de evaluar e implementar las estrategias es principalmente el dueño de la empresa o el presidente dentro del nivel empresarial, y en los niveles inferiores los colaboradores de la organización.

Es importante que todos los integrantes de la compañía participen y comprendan lo descrito en el plan estratégico propuesto para la empresa.

3.3.2.1.Estrategias Genéricas de Michael Porter

“De acuerdo con el autor Michael Porter, las estrategias que permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva parten de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque”. (DAVID, 2013, pág. 194)

Estos tres ejes se dividen en 5 tipos de estrategias genéricas, de las cuales analizando previamente sus conceptos se determinó que por el tipo de empresa, la mejor estrategia aplicada para Distribuidora Oña sería el tipo 5: *Estrategia de enfoque en el mejor valor* o también conocida como *Diferenciación enfocada*.

La *Estrategia de enfoque en el mejor valor* consiste en ofrecer los productos al mejor precio disponible en el mercado, con el objetivo de cubrir las necesidades y gustos de los clientes

mejor que los productos rivales. *Ibídem.* Dicha estrategia se encuentra orientada a mercados pequeños o específicos (mercado de partes automotrices) tal como en el que desenvuelve sus operaciones Distribuidora Oña.

Es posible que este tipo de estrategia ofrezca precios más altos en ciertos productos, sin embargo con más beneficios también. Distribuidora ofrece productos para el Sistema de Frenos de alta calidad con varios rangos de precio, brindando al cliente una extensa variedad de elección en cuanto al tipo de producto que desea, marca, calidad y precio.

El éxito de las *Estrategias de enfoque* depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes (la industria automotriz es sumamente amplia) y a su vez la empresa presente un buen potencial de crecimiento, (Distribuidora Oña cumple con este requerimiento).

Una vez definida la dimensión de la industria y de acuerdo a las características con las que cumple la empresa se procede a detallar aún más la estrategia.

Estrategias como la *Penetración del mercado* y *Desarrollo de mercado* (estrategias detalladas en el siguiente tema) resultan sumamente aplicables para empresas que se encuentren bajo la *Estrategia de enfoque* tal como se ha definido para Distribuidora Oña.

ILUSTRACIÓN 18. Estrategias propuestas para Distribuidora Oña



Fuente: David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (p.137).

México: Pearson Educación.

Estrategia: INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE

Definición

Consiste en establecer acuerdos con vendedores al detalle, o incrementar el control sobre los mismos.

Plan de acción

- Ampliar acuerdos con concesionarias de autos con las cuales no trabaje aún DO a nivel local y regional, por ejemplo con Casabaca (Toyota del Ecuador) para que esta institución compre y utilice las partes y repuestos automotrices comercializados por Distribuidora Oña en sus talleres de reparación; o su vez mediante un alianza estratégica, esta organización envíe a sus clientes a DO asegurando un descuento en la compra de los productos cuando sus autos requieran un cambio de zapatas o pastillas de freno.
-

Estrategia: PENETRACIÓN DE MERCADO

Definición

Consiste en buscar una mayor participación de mercado para los productos presentes en el mercado actual a través de mayores esfuerzos de marketing.

Plan de acción

- Se propone a Distribuidora Oña contratar los servicios de una empresa de asesoría de Publicidad en orden para rediseñar su página web, y brindar al personal la capacitación necesaria para el buen manejo y administración de la misma. Mediante esta estrategia, se espera atraer clientes nuevos; motivar y
-

proporcionar a los clientes actuales información clara de una manera moderna e innovadora acerca de la empresa y sus productos.

- Invertir en una consultoría de Mercadotecnia para llevar a cabo un Estudio de investigación de mercado, el cual incluya información acerca de la satisfacción de los clientes e incluso motivar la elaboración de un Plan estratégico específicamente de Marketing para la empresa.
- Rediseño de la imagen organizacional de Distribuidora Oña mediante la contratación de servicios de diseño gráfico y de imagen, incluyendo la creación de un slogan, rótulos informativos para el local de ventas de Misión, Visión y valores organizacionales.
- Poner a disposición de sus clientes la realización de pedidos y compras por internet, a través de una renovada página web.
- Enviar propaganda a todos los propietarios de autos del Distrito Metropolitano de Quito, considerando que el parque automotor de la ciudad comprende 50000 unidades según registros hasta diciembre del 2014.

Estrategia: DESARROLLO DE MERCADO

Definición

Consiste en introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.

Plan de acción

- Se propone a Distribuidora Oña expandir la comercialización y distribución de sus productos a más provincias de la región Sierra con énfasis en aquellas ubicadas en el sur del país realizando previamente un estudio de mercado en el área geográfica seleccionada. Mediante esta estrategia, se espera conseguir clientes nuevos.

 - Incorporación al equipo de trabajo de vendedores externos, quienes se encarguen de ofertar y comercializar los productos de Distribuidora Oña en seleccionadas provincias a nivel nacional.
-

Estrategia: DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Definición

Consiste en agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.

Plan de acción

- Agregar a la oferta de Distribuidora Oña una nueva línea de productos la cual consiste en ampliar la línea de productos a repuestos para maquinaria pesada. Convenio que puede ser establecido directamente con los proveedores por el propio Gerente General cuando acude anualmente a distintas ferias automotrices en la ciudad de Las Vegas.
-

3.4.ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUIDORA OÑA

Posterior al desarrollo de propuesta del Plan Estratégico y en orden para llevar a cabo su ejecución de manera eficiente, es importante definir el Mapa Estratégico.

Desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro *Strategic Maps*, el Mapa Estratégico es una herramienta utilizada para describir la estrategia aplicada por una organización y proporciona un marco para ilustrar el modo en el que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor de la empresa; con el fin de alcanzar los objetivos planificados de una manera eficiente. Esta herramienta debe ser de fácil comprensión, rápida comunicación y ágil medición. (Aguilera, 2012)

El mapa estratégico ha sido elaborado en base a cuatro perspectivas principales:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Interna

- Perspectiva de Aprendizaje

El primer nivel es la Perspectiva Financiera cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado. El segundo nivel es la “**Perspectiva del Cliente**” cuya finalidad es identificar las acciones a realizarse para conseguir los objetivos financieros tomando siempre en cuenta la satisfacción de los clientes. En tercer lugar se encuentra la *perspectiva interna* cuyo objetivo consiste en definir las acciones a realizarse de manera interna para satisfacer la perspectiva de los clientes de la empresa y lograr los objetivos de la perspectiva financiera. Finalmente, dentro de la Perspectiva de Aprendizaje se define el tipo de conocimientos o capacidades a desarrollarse en orden para cumplir con la Perspectiva Interna. *Ibídem.*

Para Distribuidora Oña se ha elaborado una propuesta considerando como objetivos estratégicos principales:

- Incremento de participación en el mercado
- Rentabilidad Sostenida

Un ejemplo de la metodología empleada para establecer los indicadores de cada objetivo se detalla a continuación en la Tabla n.7.

Posteriormente, se puede observar la definición de cada objetivo seleccionado por Distribuidora Oña con sus respectivos indicadores en la Tabla n.8 y clasificados de acuerdo a las perspectivas financiera, de clientes, interna y de aprendizaje.

Dentro de la *Tabla n.8: Objetivos e Indicadores de Distribuidora Oña* se detalla el tipo de indicador utilizado para medir cada objetivo, el porcentaje o valor meta que se desea alcanzar con ese objetivo, la dirección del mismo (minimizar o maximizar) y un rango de límites negativos y positivos para control de resultados del indicador.

TABLA 15. Metodología para establecer indicadores

Definición			Meta
Objetivo	Meta que la estrategia persigue y es crítica para su logro.	Incrementar las Ventas un 30% durante el año 2015 en la región sierra del país.	Potenciar el posicionamiento de Distribuidora Oña y ser una empresa reconocida nacionalmente.
Aclarar	Qué desea la empresa realmente conseguir. ¿Cuál es su objetivo?	<p>Incrementar el número de clientes regulares de Distribuidora Oña mediante la implementación de estrategias de publicidad y promoción adecuadas.</p> <p>Incrementar la efectividad de los vendedores (en el caso de contratarlos) al momento de realizar la presentación del</p>	<p>Actualización de la página web de la empresa, comunicación mediante redes sociales, creación de campañas de publicidad.</p> <p>Contratar personal capacitado y los mejores talentos de la región.</p>

		producto al cliente.	
Indicadores Críticos	Encontrar puntos críticos o metas que indiquen el logro. ¿Cómo darse cuenta de que la organización lo está logrando?	<p>Número de transacciones de ventas mensuales.</p> <p>Número de visitas en la página web de Distribuidora Oña desde su actualización.</p> <p>Número de “me gusta” en redes sociales tal como Facebook.</p> <p>% de disminución en Cuentas por Cobrar.</p>	<p>- Ser reconocidos por empresas de la industria como una empresa en magnifico crecimiento, y posteriormente organización tipo “AAA”</p> <p>- Captar 5 clientes nuevos para Distribuidora Oña mensualmente.</p> <p>- Contar con las mejores ofertas laborales como empresa de la industria automotriz.</p> <p>- 20% de la cartera nueva de Distribuidora Oña este compuesta por clientes referidos y buen historial crediticio.</p>
Responsable	Persona o departamento que estará a cargo y es responsable de ejecutar la estrategia.	<p>Gerente de Ventas.</p> <p>Encargado de comunicación social y marketing.</p>	

TABLA 16. Objetivos e Indicadores de Distribuidora Oña

	Objetivo	KPI	Indicador Crítico	Indicador de Desempeño	Dirección	Meta	Frecuencia de Medicion	Rango de Desempeño		
								Pesimista	Normal	Optimista
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Ser líderes en el mercado de repuestos automotrices a nivel regional	Participación en el Mercado	Número de transacciones de ventas mensuales.	% ventas netas	maximizar	130%	mensual	<100%	100%	>100%
	2. Reducir % de clientes morosos	Cuentas por Cobrar	Valor de Cuentas por Cobrar	% Cuentas por Cobrar	minimizar	-35%	trimestral	<20%	30%	>40%
	3. Continuar con resultados economicos positivos para los accionistas	Utilidades de Distribuidora Oña	Utilidad Neta	Ingresos netos-Gastos	maximizar	155%	anual	<100%	100%	>100%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	4. Entregar pedidos a los Clientes a tiempo	Tiempos de entrega	Número de pedidos solicitados por el cliente y entregados a tiempo	% entregas e tiempo	maximizar	40%	menusal	<30%	36%	>45%
	5. Brindar calidad de servicio consistente con la estrategia	Clientes Satisfechos	Número de clientes satisfechos con el producto comprado en Distribuidora Oña	% y Frecuencia de Quejas y reclamos de clientes	minimizar	-15%	trimestral	<10%	10%	>20%

	Objetivo	KPI	Indicador Crítico	Indicador de Desempeño	Dirección	Meta	Frecuencia de Medicion	Rango de Desempeño		
								Pesimista	Normal	Optimista
PERSPECTIVA INTERNA	6. Mantener relaciones duraderas de negocio con proveedores	Nivel de satisfacción de Distribuidora Oña con sus proveedores actuales y la adquisición de productos	1. Valor de la cuenta proveedores 2. Número de pedidos realizados a proveedores	% de compras realizadas a proveedores	maximizar	140%	semestral	<80%	100%	>100%
	7. Mejora continua del Capital Humano	Personal laboral de Distribuidora Oña satisfecho y eficiente	Número de trabajadores satisfechos laboralmente con Distribuidora Oña	% Eficiencia del Personal % Satisfacción del Cliente Interno	maximizar	100%	semestral	<100%	100%	>100%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	8. Fortalecer la cultura Organizacional	Integrantes en su totalidad identificados con Distribuidora Oña	Número de trabajadores con conocimientos completos acerca de las directrices institucionales de Distribuidora Oña	% Satisfacción del Cliente Interno	maximizar	100%	trimestral	<70%	80%	>100%

Fuente: Apuntes de Administración Estratégica, nivel 4, Msc. Paulina Cadena.

Elaborado por: Jessica Oña

4 PLAN DE ACCIÓN

4.1. MAPA ESTRATÉGICO DE DISTRIBUIDORA OÑA

4.1.1. Relaciones Causa y Efecto

Los objetivos estratégicos establecidos para Distribuidora Oña se han plasmado a través del uso de un diagrama o también denominado Mapa Estratégico. Dentro de esta herramienta se establecen relaciones causa-efecto.

La ilustración n.15 muestra las relaciones causa-efecto existentes entre los objetivos planteados para Distribuidora Oña. Estas relaciones inician en la Perspectiva de aprendizaje, cuyas acciones constituyen el paso inicial para cumplir con la estrategia final.

En los mapas estratégicos, las relaciones causa-efecto son expresadas a través de flechas que interrelacionan los objetivos con las perspectivas. Cada empresa adapta el mapa estratégico a su conjunto de objetivos estratégicos. Tras determinar los objetivos estratégicos de la organización, se establecen dos tipos de relaciones causa-efecto: relaciones horizontales y verticales. Las relaciones

horizontales describen la relación entre las áreas y funciones de cada perspectiva y las relaciones verticales describen la relación causa y efecto entre los objetivos de la organización. (Trissa Strategy Consulting, 2011)

El Mapa Estratégico de la empresa Distribuidora Oña se encuentra en el Anexo 6.

4.2.ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez diseñado el Plan Estratégico utilizando herramientas de fácil comprensión tales como el Mapa Estratégico, y conforme al listado de acciones surgido dentro del proceso de planificación (diagnóstico previo y selección de estrategias), se procede a determinar los pasos a seguir para la ejecución del Plan Estratégico.

4.2.1. Socialización del Plan Estratégico

La socialización del Plan Estratégico consiste en un conjunto de actividades para comunicar y dar a conocer en primer lugar la propuesta de Plan Estratégico elaborado para Distribuidora Oña, a todos los integrantes de la empresa.

En segundo lugar es importante socializar su contenido con el entorno externo de la organización incluyendo proveedores y clientes.

4.2.2. Propuesta de Implementación del Plan Estratégico de Distribuidora Oña

Actividad General: *Socialización de la Filosofía Institucional (Misión, Visión y Valores)*

TABLA 17. Actividades de Implementación del Plan Estratégico

Actividades Específicas	Responsables	Recursos	Inversión	Tiempo Requerido / Fecha de inicio
Reunión (Taller) con el personal de la empresa para comunicar la renovada filosofía institucional.	Gerente General Responsable de Marketing empresarial	- Sala de reuniones - Material didáctico (ppt e impresiones) - Coffe Breaks	- Costo de material didáctico (impresiones) - Costo de Coffe Breaks	- 1 día laboral - 2 de marzo del 2015
Implementación de rótulos en locación clave con Misión, Visión y valores dentro del local comercial de Distribuidora Oña.	Responsable de Marketing empresarial	- Contratación de servicios de diseño y elaboración de los rótulos. - Contratación de servicios de instalación de los rótulos en el local.	- Costo del diseño gráfico y elaboración de los rótulos. - Costo de los servicios de instalación de los rótulos.	Dependiendo del servicio de la empresa de diseño gráfico, aproximadamente 15 días. - 9 de marzo del 2015.
Campaña interna de difusión de la filosofía institucional. Por ejemplo: Colocando misión, visión, valores como fondo de pantalla en todos los computadores de la empresa a manera de recordatorio.	Responsable de Marketing empresarial Ingeniero de sistemas informáticos de la empresa.	Servicios informático proporcionado por el Ingeniero en Sistemas de la empresa.	Pago de honorarios al Ingeniero en Sistemas.	- 5 días laborales - 2 de marzo del 2015

Elaborado por: Jessica Oña

Actividad General: *Investigación de mercado e implementación de campaña de marketing.*

Actividades Específicas	Responsables	Recursos	Inversión	Tiempo Requerido / Fecha de inicio
Contratar los servicios de una empresa de asesoría de Publicidad en orden para rediseñar la página web de DO. y brindar al personal la capacitación necesaria para el buen manejo y administración de la misma.	Gerente General Responsable de Marketing empresarial	Sala de reuniones Proformas por parte del proveedor con detalle de planes y costos de diferentes tipos de página web. Coffe Breaks	Costo de asesoría especializada en Marketing. Costo de Coffe Breaks <i>Costo del rediseño de la actual página web de Distribuidora Oña.</i>	<i>Asesoría especializada en marketing: 5 días laborales</i> <i>Actualización de la página web de Distribuidora Oña: 30 días.</i> 16 de marzo del 2015
Capacitación del personal en el manejo de la renovada página web de Distribuidora Oña.	Responsable de Marketing empresarial Ingeniero de sistemas informáticos de la empresa.	Sala de reuniones Material didáctico (ppt e impresiones) Coffe Breaks	Pago de honorarios al Ingeniero en Sistemas. Costo de material didáctico (impresiones) Costo de Coffe Breaks para todos los participantes de la actividad.	<i>Capacitación: 1 día laboral</i> 30 de marzo del 2015.

<p>Consultoría de Mercadotecnia para llevar a cabo un Estudio de investigación de mercado, e incluso motivar la elaboración de un Plan estratégico específicamente de Marketing para la empresa.</p>	<p>Gerente General Responsable de Marketing empresarial</p>	<p>Sala de reuniones Proformas por parte del proveedor con detalle de planes y costos de la investigación de mercado y la elaboración de un Plan de Marketing. Coffe Breaks</p>	<p>Costo de asesoría especializada en Marketing. Costo de Coffe Breaks <i>Costo de la investigación de mercado.</i> <i>Costo de la elaboración del Plan estratégico de Marketing.</i></p>	<p>Desarrollo de la actividad sujeta al ritmo de trabajo de la empresa consultora de Marketing seleccionada.</p>
<p>Apertura de nuevos canales de comunicación con clientes a través de redes sociales incluyendo la creación de “Fan Page” en Facebook, Instagram y Twitter.</p> <p>Envío de propaganda a todos los propietarios de autos del Distrito Metropolitano de Quito, considerando que el parque automotor de la ciudad comprende 50000 unidades según registros hasta diciembre del 2014.</p>	<p>Responsable de Marketing empresarial. Ingeniero de sistemas informáticos de la empresa.</p> <p>Responsable de Marketing empresarial.</p>	<p>Asesoría del Ingeniero en sistemas de la empresa.</p>	<p><i>Costo Nulo:</i> pues el uso de redes sociales es abierto y gratis para todo público.</p> <p>Costo del diseño gráfico y elaboración de la propaganda.</p> <p>Costo de envío y repartición de propaganda.</p>	<p><i>Diseño y creación de cuentas:</i> 5 días laborales. <i>Actualización y mantenimiento de cuentas sociales:</i> diario y mensual.</p> <p>Dependiendo del servicio de la empresa de diseño gráfico, aproximadamente 1 semana.</p> <p>9 de marzo del 2015.</p>

Otras actividades dentro del lanzamiento de la campaña de marketing incluyen:

- Desarrollo de un CD de Distribuidora Oña con información de filosofía institucional, políticas, entre otros temas. Este CD permitirá difundir la imagen de la empresa, el stock y marcas de productos que ofrece y manuales con información técnica acerca de los productos.

- Desarrollo de un sistema efectivo de selección de clientes nuevos, en el cual el cliente deberá llenar una solicitud elaborada por el departamento de cobranzas para otorgación de crédito, posteriormente esta solicitud será sometida a un proceso de verificación de datos el cual determinará si es apto o no para opción de crédito.

Actividad General: *Implementación de un sistema de control de indicadores.*

Actividades Específicas	Responsables	Recursos	Inversión	Tiempo Requerido / Fecha de inicio
Socialización de objetivos e indicadores específicamente con el personal de Distribuidora Oña.	Gerente General	Sala de reuniones Material didáctico (ppt e impresiones) Coffe Breaks	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de material didáctico (impresiones) - Costo de Coffe Breaks 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 días laborales - 6 de abril del 2015
Consultoría para la Implementación de un SISTEMA INFORMÁTICO DE CONTROL DE INDICADORES ó BSC (Balanced Scorecard)	Gerente General Ingeniero de sistemas informáticos de la empresa.	Servicio informático proporcionado por el Ingeniero en Sistemas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de asesoría especializada en sistemas informáticos para BSC. - Costo de Coffe Breaks. - Costo del sistema e implementación del mismo. 	Desarrollo de la actividad sujeta al ritmo de trabajo de la empresa de servicios informáticos seleccionada.

Elaborado por: Jessica Oña

Programas Informáticos para la implementación de BSC ó Tableros de Comando:

Dentro de grandes organizaciones, la automatización de los Tableros de Comando permite identificar, administrar e informar acerca de múltiples índices de gestión, en conjunto con el manejo de los objetivos de cada perspectiva del Mapa Estratégico. Mediante el uso de programas informáticos es posible alinear tácticas con estrategias, creación de mapas estratégicos, análisis de impacto y actualización de información. Algunos ejemplos de programas informáticos actualmente utilizados para la automatización y control de BSC y coadyuvantes en la ejecución de un Plan Estratégico son:

IBM
Oracle
Spider Strategies
Corvu
Actuate

Un ejemplo de negocio que ofrece este tipo de servicio y software es Corporater: <http://www.corporater.com/es/>

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.CONCLUSIONES

- La orientación del presente trabajo de titulación estuvo centrada en la elaboración de un plan estratégico de reestructuración administrativa y comercial para la empresa DISTRIBUIDORA OÑA; con el fin de proporcionar una herramienta que permita optimizar su organización administrativa mediante la descripción e implementación de estrategias prácticas.

- Distribuidora Oña, una empresa con 25 años de experiencia en la importación y comercialización de repuestos y partes automotrices ha demostrado en los últimos diez años un gran crecimiento comercial, económico y estructural. Es por esto que la propuesta de Plan Estratégico aparece en el momento preciso para mejorar parte de su organización interna y definir estrategias.

- Dentro de la administración estratégica, el diagnóstico de las actividades y operaciones internas de una empresa es vital para la salud de una organización empresarial y así obtener ventajas competitivas sobre sus rivales. Este proceso representa una oportunidad para que el gerente y colaboradores de toda la organización (Distribuidora Oña) participen en la determinación del futuro de la empresa.

- Con el paso del tiempo y conforme Distribuidora Oña ha ido creciendo, su administración y organización basada en métodos tradicionales tales como “el cuadro de pagos de clientes de forma manual” colocaba a la empresa detrás de aquellas cuya organización se apoya en el uso de modernos sistemas tecnológicos. Debido a esto, Distribuidora Oña cuenta ya con la implementación de un sistema coordinado de facturación y emisión automática de asientos contables y estados financieros; todo esto como parte de la reestructuración estratégica.

- Sin embargo, a pesar de ciertas debilidades en la empresa, Distribuidora presenta grandes fortalezas y se encuentra abierta a interesantes oportunidades presentes en el entorno externo.

- Un indicador del éxito comercial de Distribuidora Oña, es su valor anual registrado en ventas, finalizando el año 2014 con un monto de \$ 1'610.163,91 frente a su inversión realizada en compras de productos a proveedores internacionales de \$ 82.414,01. (Ver Anexo 5)

- La ventaja competitiva de Distribuidora Oña consiste en que cuenta con un amplio stock de productos siempre disponible para satisfacer las necesidades de sus clientes. Además, ofrece al cliente una amplia variedad en marcas, diferentes tipos de productos, calidad y precios, considerando sus principales métodos de distribución al por mayor y menor.

- El amplio conocimiento en aspectos técnicos y de funcionamiento de las partes y repuestos automotrices, tanto del Gerente General como de los trabajadores de Distribuidora Oña permite asesorar al cliente de manera específica en la búsqueda y compra del producto que necesita.

- La oferta de productos de reconocidas marcas a nivel mundial en el ámbito de repuestos automotrices tales como: *Raybestos*, *Sangsin*, *Ferodo*, *Wix*, colocan a Distribuidora Oña como un mayorista referente en la comercialización de productos de calidad.

- Distribuidora Oña posee un local comercial propio y amplias bodegas para el almacenamiento de inventarios; sin embargo, con el crecimiento de la organización, se requiere la creación de una sala de reuniones, espacio para departamentos de apoyo empresarial o a su vez renovación de la infraestructura actual.
(Ver anexo 8)

- La implementación de un Plan Estratégico en Distribuidora Oña constituye una oportunidad para impulsar aún más el potencial de desarrollo que presenta la empresa, pues son pocas las compañías en el medio dedicadas a la importación y distribución de partes y repuestos automotrices específicamente para el Sistema de Frenos y Cajas de cambio.

- A pesar de los aumentos arancelarios a importaciones y la reducción de cupos en el sector importador automotriz del 55% en el año 2015 por disposición del gobierno; se espera que la actividad de negocio de Distribuidora Oña no ha resultado afectada en gran proporción, pues actualmente no existe una producción nacional de partes, piezas y repuestos para el Sistema de Frenos de autos; por lo tanto la importación de dichos productos resulta necesaria.

- Distribuidora Oña cuenta con una cartera actual promedio de 100 clientes, quienes en su mayoría se mantienen fieles al servicio y productos ofertados por Distribuidora Oña.

- A pesar de que Distribuidora Oña si contaba con una definición de Misión y Visión; estos componentes de la filosofía institucional no habían sido nunca socializados ni difundidos con clientes internos y externos. Por lo que se procedió a renovar Misión, Visión y definir valores empresariales para posteriormente socializarlos con el personal empresarial.

- En el desarrollo del presente trabajo de investigación también se procedió a crear políticas empresariales, pues Distribuidora Oña carece de las mismas y las pocas políticas que posee no se encuentran escritas de manera formal en un documento ni tampoco son puestas en práctica totalmente.

- Al ser una empresa familiar y pequeña, la toma de decisiones en Distribuidora Oña se encuentra centralizada exclusivamente en el Gerente General: José Patricio Oña. Debido a esto, el resto de integrantes en la empresa no aportan con iniciativas para mejorar los procesos de la empresa. Con la implementación del Plan Estratégico se espera modificar este aspecto.

- Uno de los puntos débiles de la empresa constituye su falta de inversión en actividades de marketing efectivo, de hecho esto se ve reflejado en su gasto anual en publicidad, el cual es mínimo, de apenas \$ 285,85 frente a su total de ingresos obtenidos.

- Distribuidora Oña no aprovecha el comercio electrónico y las redes mediáticas sociales, lo cual limita su interacción con clientes y su potencial crecimiento haciendo uso de la tecnología.

- El Gerente General menciona que a pesar de él sabía hacia donde quiere llevar a su empresa (objetivos), jamás había considerado la elaboración de un plan estratégico para impulsar el correcto cumplimiento de dichos objetivos.

- La planeación estratégica constituye uno de los procesos más poderosos para generar un sentido de unidad, mutuo apoyo entre todos los miembros del equipo administrativo y fortalecimiento de la organización. Además, permite a la empresa estar alerta frente a los cambios del entorno, aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas.

- La responsabilidad final para la aceptación y puesta en marcha del Plan Estratégico propuesto para la empresa corresponde principalmente al Gerente General y su equipo de alta administración.

- Tanto el análisis interno como el análisis externo forman parte vital e importante del proceso de administración estratégica. La evaluación de los entornos que rodean a una empresa es fundamental para la recopilación de información, y la posterior formulación de estrategias y elección eficaz de las mismas.

- El enfoque de evaluación interna y externa, y en general de administración estratégica es realizada de manera informal en microempresas, sin embargo a medida que estas crecen la inversión en la elaboración de un Plan estratégico es clave.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se han determinado tras el desarrollo del presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Implementar y llevar a la práctica la presente propuesta de Plan estratégico, mediante una planificación operativa la cual detalle: las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, responsables de cada tarea, el lapso de tiempo requerido para su

cumplimiento y sobretodo un presupuesto con costos reales de todos los recursos necesarios para la ejecución del plan. Es decir, ampliar lo previamente descrito en el Capítulo 4.

- Proporcionar y capacitar en información referente a administración estratégica empezando desde el Gerente General, hasta cada uno de los integrantes de Distribuidora Oña.
- Fomentar la cultura organizacional dentro de Distribuidora Oña. Esto implica, comunicación y socialización tanto con clientes internos y externos de la misión, visión, valores y políticas empresariales.
- Motivar mediante charlas a todo el personal de la empresa a sentirse siempre parte integral del desarrollo y potencial crecimiento de Distribuidora Oña.
- Eliminación de la centralización en la toma de decisiones, a través de la capacitación y formación permanente de todo el personal de Distribuidora Oña, con especial énfasis en los mandos medios.

- Invertir en actividades de consultoría con empresas especializadas en el tema específicamente en temas como marketing, producción y manejo de sistemas informáticos.

- Debido al crecimiento empresarial de Distribuidora Oña en los últimos años, se recomienda la transformación de la organización en compañía limitada con la correspondiente participación de socios; pues actualmente la empresa es manejada bajo responsabilidad exclusiva del Gerente General como persona natural obligada a llevar contabilidad.

- Difusión de políticas para el conocimiento tanto del cliente interno como externo.

- Implementación de nuevos canales de comunicación con los clientes mediante la renovación innovadora de la página web de Distribuidora Oña y creación de cuentas en redes sociales, en orden para generar y mantener un contacto más cercano y de manera popular entre los clientes.

- Creación de un departamento de marketing, con personal que se encargue de las actividades comerciales y de publicidad, búsqueda y establecimiento de contratos de temas relacionados con la mercadotecnia.

- Contratación de personal extra para la empresa en las áreas que así lo requiera, con especial énfasis en el área comercial (Responsable de Marketing) y de crédito (Cajero/a).

- En el caso de implementar el Plan Estratégico, es importante la contratación de una empresa eficiente en el manejo y distribución de sistemas informáticos, para la implementación de un software que sea útil en la ejecución y control de los objetivos e indicadores establecidos en la propuesta del plan.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y monografías

AEADE. (2013). *Anuario 2013*. Quito: Gestión Creativa.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

DAVID, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (DECIMOCUARTA ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Idalberto, C. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.

Krajewski, L. J. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Pearson Educación.

Nash, F. C. (2004). *Fundamentos de mecánica automotriz [Automotive fundamentals]*. México D.F.: Planeta Mexicana S.a.

O.C., F., & Michael D., H. (2006). *Estrategia de marketing* (Tercera Edición ed.). México: International Thomson Editores.

Thompson Jr., A. S. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y Casos. Administración Estratégica. Teoría y Casos* (pág. 301). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Revistas

‘Impuesto Verde’ condiciona venta de vehículos. (4 de Enero de 2012). *La Hora Nacional*.

AFP, R. N. (enero de 2015). El Gobierno prevé revisar aranceles. *El Comercio*.

El Universo. (5 de enero de 2015). Ecuador restringirá en el 2015 la importación de vehículos por la baja del petróleo. *El Universo*.

F.Nasser, J. (2001). Editorial. *AUTOMUNDO*.

Negocios, R. (8 de enero de 2015). La inflación del 2014 fue 3,67% en Ecuador. *El Comercio*.

Pacheco, M. (27 de Diciembre de 2014). 50 000 automotores nuevos circulan en las vías de Quito. *El Comercio*.

Quito contagió a otras ciudades la sana costumbre de usar bicicletas. (2014). *El Comercio*.

Quito, R. (2015). La velocidad del sector automotor se frena nuevamente. *Líderes*.

Entrevistas

Cajas, J. P. (10 de Febrero de 2014). Gerente Propietario de Distribuidora Oña. (J. Oña, Entrevistador)

Documentos en línea

AEADE. (2014). Obtenido de http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=145&Itemid=80

AFFINIA GROUP. (2014). Obtenido de <http://www.affinia.com.ar/raybestos/index.php>
Aficionados a la Mecánica. (2015). *Aficionados a la Mecánica*. Obtenido de <http://www.aficionadosalamecanica.com/>

Aguilera, O. (23 de abril de 2012). *Innovación y Tecnología*. Obtenido de Innovación y Tecnología: <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

Andes. (30 de 12 de 2014). *Andes Info*. Obtenido de Andes Info: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumento-salario-basico-unificado-2015-411.html>

Automotores Continental. (s.f.). Recuperado el noviembre de 2014, de <http://www.automotorescontinental.com.ec/>

Brake Part Inc. (2014). Obtenido de <http://www.brakepartsinc.com/index.php>
Cajas-Automáticas.com. (2014). *Cajas-Automáticas.com*. Obtenido de Cajas-Automáticas.com: <http://www.cajas-automaticas.com/cajas-automaticas-mecanica-informacion.html>

Calidad, S. d. (2013). *INEN*. Obtenido de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202013-11-13/rte_053_1r.pdf

Consultores, Aiteco. (2014). *Aiteco*. Obtenido de <http://www.aiteco.com/el-cliente-interno/>

Datos, U. d. (29 de Diciembre de 2014). *El Comercio.com*. Obtenido de El Comercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-automoviles-subio-carros-ventas.html>

Distonia. (12 de Octubre de 2014). *Distribuidora Oña*. Recuperado el 1 de Octubre de 2014, de Distribuidora Oña: <http://distonia.com.ec/index.php/quienes-somos>

Enríquez, C. (30 de Diciembre de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salario-basico-ecuador-trabajadores.html>

Fano, F. J. (22 de Junio de 2012). *Mejora Competitiva*. Recuperado el 8 de septiembre de 2014, de <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/>

INEN. (2012). Recuperado el 2014, de <http://www.normalizacion.gob.ec/>.

Inversiones, D. d. (2013). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-automotriz-2013/>

López Correa, A. (2009). *Managers Magazine*. Obtenido de Managers Magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/04/biografia-henry-mintzberg-y-el-proceso-estrategico/>

Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>

Rapi-Frenos. (s.f.). *Rapi-Frenos*. Obtenido de <http://www.rapi-frenos.com.ec/mision-vision.html>

Raybestos Brakes. (2014). Obtenido de Raybestos Brakes: <http://www.raybestosbrakes.com/magnoliaPublic/home/products/brake-pads/professional-grade-ceramic-disc-brake-pads.html>

Sangsin Brake America, Inc. (2013). Obtenido de <http://sangsinamerica.com/company-overview/>

Seal Aftermarket Products. (2014). Obtenido de <http://www.sealaftermarketproducts.com/>

Servifreno. (s.f.). *Servifreno*. Recuperado el noviembre de 2014, de <http://www.servifreno.com/index.html>

SRI. (2010). Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>

Thompson, I. (Julio de 2009). *Promonegocios*. Recuperado el Octubre de 2014, de <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Transtar Industries Inc. (2014). Obtenido de <http://www.transtar1.com/about>

Trissa Strategy Consulting. (15 de Enero de 2011). *Trissa Strategy Consulting*. Obtenido de Trissa Strategy Consulting: <http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave-para-la-definicion-de-su-estrategia>

Vliet, V. V. (24 de Febrero de 2013). *Toolshero*. Obtenido de Toolshero: <http://www.toolshero.com/igor-ansoff/>

ANEXO 1. Listado De Proveedores Internacionales y Nacionales De Distribuidora Oña

PROVEEDORES	
Nombre / Razón Social	Dirección
AB CAR	10505 NW 112th AVENUE
AFFINIA GLOBAL SALES	407 WEST MAIN ST.
AIRTEX PRODUCTS, LP	NAZARETH OE4-07 Y CHIQUISACA
ALBA MARLENE ENCALADA MONTEROS	AV. LIBERDADE S/N
ALLIED SIGNAL AUTOMOTIVE LTDA.	ONE ALTO WAY ATMORE, AL 36502
ALTO PRODUCTS CORP.	GUAYAQUIL
AMERICA AUTOPARTES S.A.	GUAYAQUIL
ARMANDO MUÑOZ	14428 COLLECTIONS CENTER DRIVE
ASC INDUSTRIES, INC.	6311 NW 99TH AVENUE, UNIT 28 DORAL, FL 33178 USA
ATK AND PARTS, LLC	2920 W. IRVING PARK RD.
AUTO PARTS 76, INC.	AV. AMAZONAS 6155
AUTOLANDIA	AV. DE LOS GRANADOS S/N Y AV. 6 DE DICIEMBRE
AUTOMOTORES ANDINA S.A.	AV. 10 DE AGOSTO N45266
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	AV. GALO PLAZA LASO # 2479
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A. (PANA NORTE)	4181 S.W. 8th STREET
AutoNation	AV. EL INCA E4-98 Y LUIS COLOMA
AUTOPARTS KIJNER CIA. LTDA.	DIEZ DE AGOSTO 8972 Y ALGARROBOS
AUTOREPUESTOS RAMOS	AV. 10 DE AGOSTO 3445 Y MURGEON
AUTOREPUESTOS DEL INTERIOR CIA. LTDA.	FRANCISCO ATAHUALPA S43-61 Y LUIS LOPEZ SOLIS
AUTOREPUESTOS KAVS	AV. 10 DE AGOSTO N59-109 Y FRANCISCO NAMINA
AUTOREPUESTOS MKM S.C.C	AV. ELOY ALFARO N50-305 Y DE LAS FRUTILLAS
AUTOREPUESTOS TIPAN S.C.C.I.	LORENZO DE GARAYCOA 351 Y LUIS HURDANETA
AVISAN CIA. LTDA.	

AVISAN CIA. LTDA. - QUITO

AXIOM AUTOMOTIVE TECHNOLOGIES

BENDIX GLOBAL

BETTER BRAKE PARTS, INC.

BRAKE PARTS INC

CATHAY INTERNACIONAL C. LTDA.

CERDEX CIA. LTDA.

CLINICA DEL AUTOMOVIL

COMERCIAL ORGU S.A.

COMERCILA ARMENDARIS COARSA S.A.

COMERCIOS VARIOS VANCOVER S.A.

COMET INDUSTRIAL CO., LTD.

CONAUTO

ECUAWAGEN S.A.

FERNANDO PINOARGOTE CIA. LTDA.

FRENOS & REPUESTOS DEL ECUADOR FREREC
S.A.

HARDEX PREMIUM BRAKES

HERCULES EXPRESS INC

IMFRISA

IMPORTACIONES MITSUBOSHI

IMPORTADORA AUTOMOTRIZ ARGUELLO CIA.
LTDA.

JDS WORLDWIDE

JULIO MONZALVE MEJIA

K-INTERNATIONAL INC.

KIM BYUNG HO

KRS INTERNATIONAL

LUBRIREPUESTOS

MAROONE - CHEVROLET

AV. LAS PALMERAS N47-65 ENTRE MADROÑOS Y
NOGALES

RANCHO CUCAMONGA

915 SHAWNEE ROAD

4400 PRIME PARKWAY

RUMIPAMBA, TERESA DE CEPEDA N34-241 Y AV.
REPUBLICA

AV. AMERICA 2060 Y GENERAL AGUIRRE ESQ.

AV. CARLOS JULIO AROSEMENA KM 2 1/2

ANDALUCIA N24-128 Y GALICIA

HURTADO #310 Y GARCIA MORENO

No.44 CAOCHANG ROAD, KANMEN, ZHUGANG TOWN

AV. 10 DE AGOSTO N 4012 Y GASPAR DE VILLARROEL

AV. DE LOS GRANADOS e12-20 Y AV. 6 DE DICIEMBRE

AV. CARLOS JULIO AROSEMENA KM 1.5

AV. 10 DE AGOSTO N37-213 Y CARONDELET

200-1311 HOWE ST. VANCOUVER, BC V6Z 2P3, CANADA

MIAMI

PANAMERICANA NORTE Km 12 1/2

AV. 10 DE AGOSTO N50-12 Y RAFAEL BUSTAMANTE

AV. DE LA PRENSA N31-191 Y AV. EL INCA

8237 N.W. 68TH STREET

AV. 10 DE AGOSTO #3570 Y MARIANA DE JESUS

86-14, PALYONG-DONG, CHANGWON CITY

AYACUCHO 2207 ENTRE CARCHI Y TUNGURAHUA

6304 NW AVE. DORAL, FL 33178

VERSALLES 2340 Y ACUÑA

4181 S.W. 8th STREET

MBM	27 MOLVADEY STREET
MKM IMPORTACIONES	AV. 10 DE AGOSTO 59109
MOTOR STAR LLC	7845 NW 66 ST. SUITE 1 MIAMI, FL33166
OÑA CAJAS LUIS GONZALO	AV. EL INCA E13-197 Y LOS NOGALES
ORTEGA AUTOPARTES S.A.	AV. DE LAS AMERICAS, LA GARZOTA Mz.112 SOLAR 8 LOCAL 2
QUITO MOTORS S.A.C.I.	AV. DIEZ DE AGOSTO N25-108 Y AV. COLON
RECTIFRENO BOLAÑOS	AV. EL INCA N46-151 Y AV. 6 DE DICIEMBRE
REGENSA	AV. EL INCA OE1-128 Y AV. DE LA PRENSA
REMAN INDUSTRIES	ELK GROVE VILLAGE, IL 6007
REPUESTOS AUTOMATICOS - MARIA DOLORES GUILLEN	JOSE DE ANTEPARA 1328 Y CLEMENTE BALLEEN - GUAYAQUIL
REPUESTOS AUTOMATICOS CHAVELY	LOS RIOS #1952 ENTRE AYACUCHO Y HUANCABILCA
REPUESTOS GRANIZO	PASCUAL DE ANDAGOYA n157 Y VERSALLES
REPUESTOS STAHL CIA. LTDA.	CALLE N52- Y ASUNOS LOTE E10-89
ROSENTHAL CARGO MOVING	1830 S.W. 127 AVENUE
RUANO AUTOPARTES	AV. ELOY ALFARO N52-236 Y CAPITAN RAMON BORJA
SB SANGSIN BRAKE	
SEAL AFTERMARKET PRODUCTS LLC	2315 SW 32 AVENUE
SEIRE S.A. DE C.V.	
SERVICIO GM	
SERVIFRENO CIA. LTDA.	
SR. ALVARO LEON	JOSE FELIX BARREIRO N52-20 Y AV. ELOY ALFARO
SR. ANDRES AVILA	KM 5 1/2 PANAMERICANA NORTE N67-103 Y DE LOS CIRUELOS
SR. CARLOS MUÑOZ	SAN CARLOS
SR. EDWIN PACHACAMA	GUAYAQUIL
SR. FERNANDO ESPINOZA (CARMATIC)	SANGOLQUI
SR. FERNANDO TORO	AV. EL INCA Y LAS PALMERAS
SR. GEOVANNY VACA	RAMON BORJA E9-42 Y AV. 6 DE DICIEMBRE
SR. GUSTAVO LUNA	QUITO
	AV. TEODORO GOMEZ DE LA TORRE # 14-252
	RUIZ DE CASTILLA N26-118 Y FARCIA LEON

SR. HERNAN QUISHPE
 SR. JUAN CARLOS TUQUERRES
 SR. MANUEL PILLALAZA
 SR. MARCO ARTEAGA
 SR. MIGUEL DAVILA
 SR. OSWALDO CAIZA
 SR. PABLO CAMPOSANO
 SR. VICTOR SANCHEZ
 SR. WILSON PITA
 SRA. MERCY BECERRA
 SRA. NARCISA PEÑA
 SU FRENO AUTOMOTRIZ
 T&J NEW PUMPS INC
 TAIWAN BRAKE TECHNOLOGY CORP.
 TECNI TRANS
 TECNO PARTES
 TRANSTAR INDUSTRIES, INC.
 TVA AUTOMOTIVE
 VALLEJO ARAUJO S.A.
 WESCO AUTOMOTIVE LLC

AV. LOS GUABOS N47-34
 CUERO Y CAICEDO Y MONTES
 AV. DE LA PRENSA N22-11 Y JUAN J. PAZ Y MIÑO
 PONTEBEDRA Y MADRID

LAS ENCINAS Y AV. LAS PALMERAS
 AV. 6 DE DICIEMBRE N52-154
 GUAYAQUIL
 LOS GUABOS 4753 Y PEDRO IZQUIERDA
 AV. LA PRENSA #739 Y EL INCA
 3754 NW 54 STREET
 123-7, CHUNGLUN, CHUNGSHA VILL
 LOS GUAYACANES LOTE # 74
 VICENTE AGUIRRE OE1-37 Y AV. 10 DE AGOSTO
 7350 YOUNG DRIVE
 3515 N.W. 113TH CT. DORAL, FL.33178
 AV. 10 DE AGOSTO 3047 Y ACUÑA
 6301 NW 99TH AVENUE

ANEXO 2. Listado Parcial De Clientes De DISTRIBUIDORA OÑA

CLIENTES DISTRIBUIDORA OÑA	
AB CAR REPUESTOS ORIGINALES S.A.	EICA. SA.
AEMOTORS S.A.	EL AUTOMOVIL JAPONES .
ASKICE AUTOPARTES	FORTIPAPA
ASUBSA	FOX MOTOR
AUTO JAPONES	FRENO EXPRESS
AUTO JAPONES DEL VALLE	FRENOSED
AUTO SKY	FUNDACION ACADEMIA ALIANZA INTERNACIONAL
AUTOLANDIA S.A.	GAMAES
AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.	GONZ-MEC-AUTOS
AUTOMOTRIZ CONLUDE	GUEVARA MOTORS
AUTOMOTRIZ PALACIOS	HOUSEMOTOR S.A.
AUTOPARTES KENNEDY	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ DEL VALLE
AUTOREPAIRSA	IMPORTADORA SOLO FORD
AUTOREPUESTOS AMERICA	IMPORTADORA VARELA & HIJOS CIA. LTDA.
AUTOREPUESTOS BLAS	IMPORTADORA VILLALBA GILER CIA. LTDA.
AUTOREPUESTOS DEL INTERIOR	IMPORVAL
AUTOREPUESTOS DEL JAPON	KILOMETRO CERO
AUTOREPUESTOS DEL JAPON	LLANTAMATIC
AUTOREPUESTOS GABASA	LLANTAMATIC CIA. LTDA.
AUTOREPUESTOS OCER	LUBRICANTES L&G
AUTOREPUESTOS TIPAN S.C.C.I	LUBRICANTES LA PALMA
AUTOREPUESTOS VEGA	LUBRICANTES Y ACCESORIOS 24 DE MAYO
AUTOSERVICIO HERRERA	LUBRIFRENO GRANIZO
AUTOSERVICIO SAAF	LUBRIREPUESTOS
AUTOSOL	LUBRIREPUESTOS EL INCA
AUTOVALLE	LUBRIREPUESTOS SAN VICENTE
AVISAN CIA. LTDA.	LUGAJAMA
BENAVIDES ESCOBAR	MACONS
CECAL	MARCILLO LEIME LUIS MESIAS
CENTRO AUTOMOTRIZ V.	MEGAMECANICA
CENTRO DE DISTRIBUCION AUTOMOTRIZ	MISTER EMBRAGUE
CENTRO DEL REPUESTO JAPONES (SR. MARCELO BURBANO)	MITSUBA

CERDEX CIA. LTDA.	MKM IMPORTACIONES S.C.C.
CHEVY CAR	MOTOR FRENO
CLEAN EXPRESS	PROAUTO C.A.
CLINICA DEL AUTOMOVIL	PROROD
CONAUTO	RADIAL TIRE CENTER
DICOPA	RAPIFRENOS DAMMER
DIFAN AMBATO	RAPIFRENOS EL MORLAN
ECO REPUESTOS	RAPIFRENOS OCCIDENTAL
EICA. SA.	RAPIFRENOS PRINCIPAL
EL AUTOMOVIL JAPONES .	RECTIFRENO BOLAÑOS
FORTIPAPA	REGENSA
FOX MOTOR	REPUESTOS "STAHL" CIA. LTDA.
FRENO EXPRESS	REPUESTOS AMERICANOS Y JAPONESES
FRENOSED	REPUESTOS GRANIZO
FUNDACION ACADEMIA ALIANZA INTERNACIONAL	S.C.C. REPUESTOS AMERICANOS
GAMAES	SERGIO RODRIGUEZ
GONZ-MEC-AUTOS	SERVICIO AUTOMOTRIZ GM
GUEVARA MOTORS	SISTEMAS DE ESCAPE MASTERAX CIA. LTDA.
HOUSEMOTOR S.A.	SR. ALFREDO ALVAREZ - FRENAUTO
IMPORTADORA AUTOMOTRIZ DEL VALLE	SR. AUGUSTO MARTINES
IMPORTADORA SOLO FORD	SR. CARLOS CERON
IMPORTADORA VARELA & HIJOS CIA. LTDA.	SR. DANIEL FLORES
IMPORTADORA VILLALBA GILER CIA. LTDA.	SR. DARWIN LLUMIQUINGA
IMPORVAL	SR. ESTEBAN VARHOLA
KILOMETRO CERO	SR. FERNANDO ESPINOZA (CARMATIC)
LLANTAMATIC	SR. GIOVANY SUAREZ
LLANTAMATIC CIA. LTDA.	SR. GONZALO OÑA
LUBRICANTES L&G	SR. GUSTAVO LUNA
LUBRICANTES LA PALMA	SR. HERNANDO MORA
LUBRICANTES Y ACCESORIOS 24 DE MAYO	SR. JAIME GAMBOA
LUBRIFRENO GRANIZO	SR. JOEL MARTINEZ
LUBRIREPUESTOS	SR. JORGE PORTERO
LUBRIREPUESTOS EL INCA	SR. JOSE LEON
LUBRIREPUESTOS SAN VICENTE	SR. JUAN CARLOS TUQUERRES
LUGAJAMA	SR. JULIO MONSALVE MEJIA
MACONS	SR. LUIS MOLINA
MARCILLO LEIME LUIS MESIAS	SR. MARCO ARTEAGA
MEGAMECANICA	SR. MAURICIO MADRID
MISTER EMBRAGUE	SR. MIGUEL DAVILA
MITSUBA	SR. NABIL BARHAM
MKM IMPORTACIONES S.C.C.	SR. OSWALDO CAIZA
MOTOR FRENO	SR. PATRICIO DURAN
PROAUTO C.A.	SR. VICTOR ARGUELLO
PROROD	SR. VICTOR OÑA

RADIAL TIRE CENTER	SR. VICTOR SANCHEZ
RAPIFRENOS DAMMER	SU DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ
RAPIFRENOS EL MORLAN	SU FRENO AUTOMOTRIZ
RAPIFRENOS OCCIDENTAL	SU FRENO AUTOMOTRIZ
RAPIFRENOS PRINCIPAL	SU INCA FRENO
RECTIFRENO BOLAÑOS	SUPER FRENO INGLATERRA
REGENSA	SUPER FRENO RIO COCA
REPUESTOS "STAHL" CIA. LTDA.	TALLERES E&M
REPUESTOS AMERICANOS Y JAPONESES	TALLERES JC CHEMALI
REPUESTOS GRANIZO	TALLERES MONTERO
S.C.C. REPUESTOS AMERICANOS	TALLERES REPARCAR CIA. LTDA.
SERGIO RODRIGUEZ	TECNI FORD
SERVICIO AUTOMOTRIZ GM	TECNI FRENO
SISTEMAS DE ESCAPE MASTERAX CIA. LTDA.	TECNI TRANS
SR. ALFREDO ALVAREZ - FRENAUTO	TECNIAUTO NEGOCIOS AUTOMOTRICES
SR. AUGUSTO MARTINES	SU INCA FRENO
SR. CARLOS CERON	SUPER FRENO INGLATERRA
SR. DANIEL FLORES	SUPER FRENO RIO COCA
SR. DARWIN LLUMIQUINGA	TALLERES E&M
SR. ESTEBAN VARHOLA	TALLERES JC CHEMALI

ANEXO 3		DISTRIBUIDORA OÑA				
JOSE PATRICIO OÑA CAJAS Telfs. 241 5026 - 326 4941 DISCOS DE FRENO U.S.A. (RAYBESTOS)						
nov-14						
No.Raybestos	DESCRIPCIÓN	AÑO	DEL	POST	VALOR	
-	-	-	-	-	-	
780519	5 Huecos, solo disco, JEEP Wrangler	07/13	-	X	\$ 61.80	
780518	5 Huecos, solo disco, JEEP Wrangler	07/13	X		\$ 61.80	
780457	5 Huecos solo Rotor, JEEP Compass - Patriot - MITSUBISHI Lancer	07/12		X	\$ 41.20	
780289	5 Huecos solo Rotor, JEEP CHEROKEE - GRAND CHEROKEE	05/10	X		\$ 61.80	
780296	5 Huecos, solo disco, JEEP Grand Cherokee, Commander	05/10		X	\$ 62.00	
780082	5 Huecos, solo disco, Dodge Ram 1500, Durango	02/10		X	\$ 65.00	
780036	5 Huecos solo Rotor, JEEP LIBERTY 290 mm	02/UP	X		\$ 48.00	
780134	5 Huecos, solo disco, JEEP Liberty, Wrangler	03/07		X	\$ 45.50	
76923	5 Huecos solo Rotor Jeep Cherokee, Jeep Wrangler	99/UP	X		\$ 45.00	
76793	5 Huecos, solo Rotor, Grand Cherokee	99/05	X		\$ 44.00	
76794	5 huecos solo rotorGrand Cherokee. Disco Posterior	99/04		X	\$ 39.14	
780139	8 Huecos, solo disco, Dodge Ram 1500, 2500, 3500 Heavy Duty	03/08		X	\$ 118.45	
780143	8 Huecos, solo disco, Dodge Ram 1500, 2500, 3500 Heavy Duty	03/08	X		\$ 97.85	
7008R	5 Huecos, disco con manzana, DODGE Charger, Challenger	70/72	X		\$ 61.80	
76808	8 Pernos,Disco con manzana,DODGE VAN, Dodge B/200/250/350 con ABS.	98/UP	X		\$ 109.27	
3512R	5 huecos, solo Disco, Cherokee, Eagle, Jeep Wrangler (4x4)	80/89	X		\$ 36.00	
3552R	5 Huecos,solo Disco CJ- JEEP - 29,8 Diámetro- M.T 0.815	77/86	X		\$ 30.90	
3931	5 pernos,Disco con manzana CHEROKEE. 4x2	86/93	X		\$ 71.03	
3931R	5 pernos,Disco con manzana CHEROKEE. 4x2	86/93	X		\$ 47.74	
780444	= 7142 5 huecos,solo disco,Cherokee, Grand Cherokee, Jeep Wrangler (4x4)	90/UP	X		\$ 36.00	

780444R	= 7142R 5 huecos,solo disco,Cherokee, Grand Cherokee, Jeep Wrangler (4x4)	90/UP	X		\$ 32.50
BR7142R	5 huecos,solo disco,Cherokee, Grand Cherokee, Jeep Wrangler (4x4).PERFORADOS H.D.	90/01	X		\$ 87.42
BR7142L	5 huecos,solo disco,Cherokee, Grand Cherokee, Jeep Wrangler (4x4).PERFORADOS H.D.	90/01	X		\$ 87.42
7018R	5 pernos, Disco con manzana, Dodge Cmtas AD/100 B/100, Autos PLYMOUTH 4x2	73/81	X		\$ 66.95
7036R	5 Huecos, SOLO DISCO, Dodge AD/100., W/100 4x4 11-3/4 DIAMETRO.	74/81	X		\$ 47.75
7063R	5 Huecos solo disco,Dodge Caravan, Dodge Spirit,Plymouth Voyager., para aro rin 14., (26 cmts de diámetro del disco) (22,4 mm)	91/95	X		\$ 24.75
76466R	5 Huecos, solo rotor, DODGE NEON 257 mm diám	95/99	X		\$ 22.50
76161	5 Huecos solo rotor ó disco, Dodge Caravan,Dodge Truck Town & Country,para aro rin 15., (28 cmts diámetro del disco).	91/96	X		\$ 42.44
780037	5 Huecos, solo disco, DODGE Grand Caravan, Dodge Caravan 280 mm	01/05	X		\$ 45.00
780683R	5 Huecos, solo disco, DODGE Grand Caravan, Journey - Chrysler Town & Country mm	10/14	X		\$ 60.00
76247R	6 Pernos Disco con Manzana,DODGE DAKOTA.	91/96	X		\$ 65.00
76409	6 Pernos Disco con Manzana,DODGE DAKOTA CON ABS	93/UP	X		\$ 65.56
76409R	6 Pernos Disco con Manzana,DODGE DAKOTA CON ABS	93/UP	X		\$ 82.00
7929R	5 Huecos, solo disco, Dodge Dakota 4x4	86/90	X		\$ 21.85
76917	5 Huecos, solo disco Dodge Ram 1500 4x4	00/UP	X		\$ 68.30
76918	5 Huecos, solo disco Dodge Ram 1500 4x2	00/UP	X		\$ 56.65
780073	5 Huecos, solo disco Dodge Ram 1500 4x2 - 4x4	02/UP	X		\$ 60.00
76446	5 pernos,Disco con manzana, DODGE TRUCK RAM 1.500., 2WD (4x2). ABS	94/99	X		\$ 65.56
76451R	5 Huecos, solo disco ó Rotor, Cherokee, Grand Cherokee, Jeep Wrangler (4x4)	95/UP		X	\$ 33.50
76447	5 huecos, solo Disco, Dodge RAM 4x4	94/UP	X		\$ 45.00
76645	6 Huecos, solo rotor ó disco, Dodge Dakota, Dodge Durango	97/UP	X		\$ 41.20
66238	5 huecos, solo Disco o Rotor Ford Croun Victoria	91/95		X	\$ 49.17
6082R	4 Huecos Solo Disco ó Rotor, Ford Tempo, Mercury Topaz, Ford EXP USA	84/94	X		\$ 21.63
6084R	8 Huecos, Solo disco ó rotor, Ford 250/350 4x4 4WD	80/96	X		\$ 46.50
66914	8 Huecos, Solo Disco, Ford 250/350 Super Duty - FORD EXCURSION 4x4	99/02	X		\$ 72.10
66823	8 Huecos, Solo Discoó rotor, Ford 350, E-350 SUPer Duty SRD	99/03		X	\$ 66.00
6072	5 pernos,Disco con manzana, F-100/150	80/83	X		\$ 63.38
6048	5 huecos, solo Rotor, FORD 100/150, Bronco 4x4	76/93	X		\$ 42.50

BR6865R	5 pernosDisco con manzana,Ford Aerostar,Ford Explorer,Ranger., 4x2 SIN ABS=6326+ABS Discos Peforados Heavyduty TIPO TUNING	83/93	X		\$ 136.59
BR6865L	5 pernosDisco con manzana,Ford Aerostar,Ford Explorer,Ranger., 4x2 SIN ABS=6326+ABS Discos Peforados Heavyduty TIPO TUNING	83/93	X		\$ 136.59
6865	5 pernosDisco con manzana,Ford Aerostar,Ford Explorer,Ranger., 4x2 SIN ABS=6326+ABS	83/93	X		\$ 57.50
6865R	5 pernosDisco con manzana,Ford Aerostar,Ford Explorer,Ranger., 4x2 SIN ABS=6326+ABS	83/93	X		\$ 46.50
6005R	5 pernos, solo Rotor, FORD, Bronco II,Ranger, (4x4) sin ABS	89/92	X		\$ 47.50
6032R	5 pernos, Disco con manzana, FORD 100/150, Econoline 100/150 (4x2) VENEZUELA	73/93	X		\$ 67.00
6038R	5 pernos, Disco con Manzana, Ford LTD II Diámetro del disco 27 cmts 5 Pernos, Disco con Manzana, Ford LTD, LTD II, Torino, Ranchero Thunderbird USA	74/79	X		\$ 60.00
6040R	300 mm	74/79	X		\$ 68.50
6066R	5 pernos disco con manzana, Ford LTD,Ford Crown Victoria Diámetro del disco 28 Cmts.-	79/91	X		\$ 58.00
6050R	8 Huecos, Solo disco, Ford Truck 350, Ford Econoline 350 4x2	85/94	X		\$ 56.65
8516	6 Huecos, DISCO SOLO, FORD 600/700/800/900/1000 15 3/8 Diam	84/98	X		\$ 236.90
66205	10 Huecos, Solo disco, Ford Truck 400/450 SUPER Duty .	88/97	X	X	\$ 87.42
66761	10 Huecos,Solo Disco Ford 450 SUPER Duty,Ford 550 SUPER Duty. Delant- Post.	99/02	X	X	\$ 128.75
66204R	5 Huecos, Solo disco, Ford Taurus, Ford Sable (25,5 cmts diámetro)	90/95	X		\$ 27.00
BR66416R	5 pernos ,solo Disco ó Rotor, Ford Explorer, Ford Ranger, 4x4., SIN ABS. Discos Peforados Heavyduty TIPO TUNING	91/93	X		\$ 87.42
BR66416L	5 pernos ,solo Disco ó Rotor, Ford Explorer, Ford Ranger, 4x4., SIN ABS. Discos Peforados Heavyduty TIPO TUNING	91/93	X		\$ 87.42

No.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

SUBSECRETARÍA DE LA CALIDAD

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, "Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características";

Que el Protocolo de Adhesión de la República del Ecuador al Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio – OMC, se publicó en el Suplemento del Registro Oficial No. 853 del 2 de enero de 1996;

Que el Acuerdo de Obstáculos Técnicos al Comercio - AOTC de la OMC, en su Artículo 2 establece las disposiciones sobre la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos por instituciones del gobierno central y su notificación a los demás Miembros;

Que se deben tomar en cuenta las Decisiones y Recomendaciones adoptadas por el Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC;

Que el Anexo 3 del Acuerdo OTC, establece el Código de Buena Conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas;

Que la Decisión 376 de 1995 de la Comisión de la Comunidad Andina creó el "Sistema Andino de Normalización, Acreditación, Ensayos, Certificación, Reglamentos Técnicos y Metrología", modificado por la Decisión 419 del 30 de julio de 1997;

Que la Decisión 562 de 25 de junio de 2003 de la Comisión de la Comunidad Andina establece las "Directrices para la elaboración, adopción y aplicación de Reglamentos Técnicos en los Países Miembros de la Comunidad Andina y a nivel comunitario";

Que mediante Ley No. 2007-76, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 26 del 22 de febrero de 2007, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 de 29 de diciembre de 2010, constituye el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, que tiene como objetivo establecer el marco jurídico destinado a: "i) Regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; ii) Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, iii) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana";

Que mediante Resolución No. 165-2010 del 17 de diciembre de 2010, promulgada en el Registro Oficial No. Edición especial 151 del 26 de mayo de 2011, se oficializó con el carácter de Obligatorio el Reglamento Técnico Ecuatoriano **RTE INEN 053 "Material de fricción para el sistema de frenos de automotores"**, el mismo que entró en vigencia el 21 de noviembre de 2011 y;

Que el Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, de acuerdo a las funciones determinadas en el Artículo 15, literal b) de la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, reformada en la Novena Disposición Reformatoria del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 de 29 de diciembre de 2010, y siguiendo el trámite reglamentario establecido en el Artículo 29 de la misma Ley, ha formulado la **PRIMERA REVISIÓN** del reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 053 **"MATERIAL DE FRICCIÓN PARA EL SISTEMA DE FRENOS DE AUTOMOTORES"**;

Que mediante Informe Técnico-Jurídico contenido en la Matriz de Revisión No. de fecha de , se sugirió proceder a la aprobación y oficialización de la Primera Revisión del reglamento materia de esta resolución, el cual recomienda aprobar y oficializar con el carácter de OBLIGATORIA la **PRIMERA REVISIÓN** del reglamento técnico ecuatoriano **RTE INEN 053 “MATERIAL DE FRICCIÓN PARA EL SISTEMA DE FRENOS DE AUTOMOTORES”**;

Que de conformidad con la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y su Reglamento General, el Ministerio de Industrias y Productividad, es la institución rectora del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, en consecuencia, es competente para aprobar y oficializar la **PRIMERA REVISIÓN** del **reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 053 “MATERIAL DE FRICCIÓN PARA EL SISTEMA DE FRENOS DE AUTOMOTORES”**; mediante su promulgación en el Registro Oficial, a fin de que exista un justo equilibrio de intereses entre proveedores y consumidores;

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 11 446 del 25 de noviembre de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 599 del 19 de noviembre de 2011, la Ministra de Industrias y Productividad delega a la Subsecretaria de la Calidad la facultad de aprobar y oficializar las propuestas de normas o reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad propuestos por el INEN en el ámbito de su competencia de conformidad con lo previsto en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y en su Reglamento General; y,

En ejercicio de las facultades que le concede la Ley,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Aprobar y **oficializar** con el carácter de OBLIGATORIO la **Primera Revisión** del siguiente:

REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 053 (1R) “MATERIAL DE FRICCIÓN PARA EL SISTEMA DE FRENOS DE AUTOMOTORES”

1. OBJETO

1.1 Este reglamento técnico establece los requisitos que deben cumplir el material de fricción para el sistema de frenos de automotores, con la finalidad de prevenir los riesgos para la seguridad y la vida de las personas y de los animales, el medio ambiente y evitar prácticas que puedan inducir a error a los usuarios.

2. CAMPO DE APLICACION

2.1 Este reglamento técnico aplica al material de fricción para el sistema de frenos de automotores que se fabriquen, importen o se comercialicen en el Ecuador:

2.2 Estos productos se encuentran comprendidos en la siguiente clasificación arancelaria:

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
87.08	Partes y accesorios de vehículos automóviles de las partidas No. 87.01 a 87.05.
8708.30	- Frenos y servofrenos; sus partes:
8708.30.10	-- Guarniciones de frenos montadas.....u

68.13	Guarniciones de fricción (por ejemplo: hojas, rollos, tiras, segmentos, discos, arandelas, plaquitas) sin montar, para frenos, embragues o cualquier órgano de frotamiento, a base de amianto (asbesto), de otras sustancias minerales o de celulosa, incluso combinados con textiles o demás materiales.
6813.20.00	- Que contenga amianto (asbesto) - Que no contenga amianto (asbesto):
6813.81.00	- - Guarniciones para frenos.....kg
6813.89.00	- - Las demás.....kg

3. DEFINICIONES

3.1 Para los efectos de este reglamento técnico, se adoptan las definiciones contempladas en las normas NTE INEN 2185 y NTE INEN-ISO 611 y la que a continuación se detalla:

3.1.1 Proveedor. Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre precio o tarifa. Esta definición incluye a quienes adquieran bienes o servicios para integrarlos a procesos de producción o transformación, así como a quienes presten servicios públicos por delegación o concesión.

4. CONDICIONES GENERALES

4.1 El material de fricción debe estar libre de imperfecciones tales como deformaciones, fisuras, indicios de oxidación de partes metálicas u otros defectos que afecten su normal funcionamiento.

4.2 El material de fricción debe ser tal que todos los revestimientos para freno almacenados durante un lapso no menor de un año, no sufran alteraciones en sus propiedades.

4.3 Las tolerancias para los valores de las dimensiones de los revestimientos para frenos deben cumplir con lo indicado en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2185 vigente, salvo acuerdo específico entre el fabricante y el comprador.

5. CLASIFICACIÓN

5.1 Los materiales de fricción se clasifican según lo establecido en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2185 vigente.

6. REQUISITOS DEL PRODUCTO

6.1 El material de fricción empleado en los sistemas de frenos de los vehículos automotores debe cumplir con los requisitos establecidos en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2185 vigente.

7. REQUISITOS DE ROTULADO

7.1 El material de fricción o el paquete (juego) deben presentar en forma legible y en un lugar visible la información pertinente, establecida en el capítulo de etiquetado de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2185 vigente.

7.2 La información debe estar en español, sin perjuicio a que se pueda presentar en otros idiomas adicionales.

8. MUESTREO

8.1 El muestreo para la evaluación de la conformidad de los requisitos de los productos contemplados en este reglamento técnico se debe efectuar de acuerdo con lo indicado en la norma NTE INEN 2185 vigentes y según los procedimientos establecidos por el organismo de certificación de productos.

9. ENSAYOS PARA EVALUAR LA CONFORMIDAD.

9.1. Con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2185 se deben efectuar los siguientes ensayos:

REQUISITOS	MÉTODOS DE ENSAYO
Dureza	NTE INEN 2185
Gravedad específica	NTE INEN 2185
Estabilidad dimensional	NTE INEN 2185
Comportamiento del coeficiente de fricción	NTE INEN 2185
Coeficiente de fricción	NTE INEN 2185
Resistencia interna al corte	NTE INEN-ISO 6311
Deformación por compresión	NTE INEN-ISO 6310
Resistencia al cizallamiento	NTE INEN-ISO 6312

10. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

10.1 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2185 “*Material de fricción para el sistema de frenos de automotores. Requisitos e inspección*”.

10.2 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 6311 “*Resistencia interna al corte*”.

10.3 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 6310 “*Deformación por compresión*”.

10.4 Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN-ISO 6312 “*Resistencia al cizallamiento*”.

11. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

11.1 De conformidad con lo que establece la Ley 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este reglamento técnico, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad de producto, expedido por un organismo de certificación de producto acreditado o designado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país, de acuerdo a lo siguiente:

a) Para productos importados. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado, cuya acreditación sea reconocida por el OAE, o por un organismo de certificación de producto designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

b) Para productos fabricados a nivel nacional. Emitido por un organismo de certificación de producto acreditado por el OAE o designado conforme lo establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

11.2 Para la demostración de la conformidad de los productos, los fabricantes nacionales e importadores deberán demostrar su cumplimiento a través de la presentación del certificado de conformidad, Esquema 1b, establecido en la Guía ISO/IEC 67.

11.3 Los productos que cuenten con Sello de Calidad INEN, no están sujetos al requisito de certificado de conformidad para su comercialización.

12. AUTORIDAD DE VIGILANCIA Y CONTROL

12.1 De conformidad con lo que establece la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión, son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente reglamento técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este reglamento técnico, la presentación de los certificados de conformidad respectivos.

12.2 Las autoridades de vigilancia del mercado ejercerán sus funciones de manera independiente, imparcial y objetiva, y dentro del ámbito de sus competencias

13. RÉGIMEN DE SANCIONES

13.1 Los proveedores de estos productos que incumplan con lo establecido en este Reglamento Técnico Ecuatoriano recibirán las sanciones previstas en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y demás leyes vigentes, según el riesgo que implique para los usuarios y la gravedad del incumplimiento.

14. RESPONSABILIDAD DE LOS ORGANISMOS DE EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

14.1 Los organismos de certificación, laboratorios o demás instancias que hayan extendido certificados de conformidad o informes de laboratorio erróneos o que hayan adulterado deliberadamente los datos de los ensayos de laboratorio o de los certificados, tendrán responsabilidad administrativa, civil, penal y/o fiscal de acuerdo con lo establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad y demás leyes vigentes.

15. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL REGLAMENTO TÉCNICO

15.1 Con el fin de mantener actualizadas las disposiciones de este Reglamento Técnico Ecuatoriano, el Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, lo revisará en un plazo no mayor a cinco (5) años contados a partir de la fecha de su entrada en vigencia, para incorporar avances tecnológicos o requisitos adicionales de seguridad para la protección de la salud, la vida y el ambiente, de conformidad con lo establecido en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

ARTÍCULO 2.- Disponer al Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, que de conformidad con el Acuerdo Ministerial No. 11256 del 15 de julio de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 499 del 26 de julio de 2011, publique la **PRIMERA REVISIÓN** del reglamento técnico ecuatoriano **RTE INEN 053 “MATERIAL DE FRICCIÓN PARA EL SISTEMA DE FRENOS DE AUTOMOTORES”** en la página Web de esa institución, (www.inen.gob.ec).

ARTÍCULO 3.- El presente reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 053 (Primera Revisión) reemplaza al RTE INEN 053:2011 y, entrará en vigencia desde la fecha de su promulgación en el Registro Oficial.

COMUNÍQUESE Y PUBLÍQUESE en el Registro Oficial.

Dado en Quito, Distrito Metropolitano,

Mgs. Ana Elizabeth Cox Vásquez
SUBSECRETARIA DE LA CALIDAD

ESTADO DE SITUACION AL 31 DE DICIEMBRE 2014				
CODIGO	CUENTAS DEL MAYOR	ACTIVO	PASIVO	
	ACTIVO CORRIENTE			
1001	CAJA	118.129,14		
1301	CLIENTES	312.627,03		
1302	ANTICIPOS A PROVEEDORES-EXTERIOR	0,00		
1303	CUENTAS POR PAGAR A EMPLEADOS	4.418,94		
1400	INVENTARIO DE MERCADERIAS	120.176,90		
1401	MERCADERIAS EN TRANSITO	0,00		
1502	IMPUESTO ANTICIPADO A LA RENTA	25.625,74		
		580.977,75		
	ACTIVO FIJO			
1601	MUEBLES Y EQUIPO	3.004,36		
1602	DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y EQUIPO	-1.358,83		
		1.645,53		
1611	EQUIPOS DE COMPUTACION	1.657,14		
1612	DEPRECIACION EQUIPOS DE COMPUTACION	-621,45		
		1.035,69		
1631	VEHICULOS	16.928,80		
1632	DEPRECIACION ACUMULADA VEHICULOS	-4.350,16		
		12.578,64		
	PASIVO CORRIENTE			
2001	PROVEEDORES LOCALES		0,00	
2002	PROVEEDORES DEL EXTERIOR		82.424,01	
2121	CUENTAS POR PAGAR A EMPLEADOS		2.782,50	
2122	CUENTA DEL I.E.S.S.		2.786,41	
2201	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		0,00	
2202	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	2.129,46		
2203	RETENCION DEL IMPUESTO A LA RENTA		8.579,20	
2204	RETENCION DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		2.319,68	
2381	PARTICIPACION 15% UTILIDADES A EMPLEADOS		0,00	
2501	CUENTA PERSONAL		333.515,39	
2601	PROVISIONES VARIAS		39.276,17	
			471.683,36	
	PATRIMONIO			
3615	RESULTADO EN EL PERIODO		126.683,71	
		598.367,07	598.367,07	
ESTIMATIVO DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS-ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2014				
4115	VENTAS		1.610.163,91	
1400	INVENTARIO INICIAL	30.645,90		
6205	COMPRAS GRAVADAS	19.704,82		
6206	IMPORTACIONES GRAVADAS	1.172.079,53		
		1.222.430,25		
1400	(-) INVENTARIO FINAL	-120.176,90	-1.102.253,35	
4125	UTILIDAD EN VENTAS		507.910,56	46,08%
5200	(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		-381.226,85	
3615	RESULTADO EN EL PERIODO		126.683,71	
2381	15% empleados		-19.002,55	
			107.681,16	
	Ingresos en relación de dependencia		79.700,00	
			187.381,16	
	(-) Aporte personal al IESS		-6.301,45	
			181.079,71	
	Gastos personales			
	Alimentación	3.383,25		
	Educación	2.524,99		
	Vestimenta	467,60		
	Salud	6.188,56	-12.564,40	
	Resultado neto ejercicio 2014		168.515,31	
		Cálculo del Impuesto a la Renta 2014		
	Fracción básica	106.200,00		20.786,00
	Impuesto fracción excedente	62.315,31	35,00%	21.810,36
		168.515,31		42.596,36
	(-) Impuesto a la Renta retenido por clientes			-14.458,05
	(-) Impuesto a la Renta anticipado			-11.167,69
	Saldo de Impuesto a la Renta por Pagar			16.970,62

GASTOS ADMINISTRATIVOS-enero a diciembre 2014				
5201	Sueldos a empleados	134.037,07		
5202	Remuneraciones adicionales	22.006,92		
5203	Décimo tercer sueldo	5.221,76		
5204	Décimo cuarto sueldo	2.237,06		
5205	Vacaciones remuneradas	17,69		
5206	Aporte Patronal al IESS	16.285,69		
5207	Fondo de Reserva IESS	10.483,94		
5208	Alimentación a empleados	4.109,29		
5209	Comisiones en ventas	0,00		
5210	Bonificación voluntaria patronal	0,00		
5211	Otros beneficios sociales	3.881,91		
5212	Indemnizaciones a empleados	0,00		
5221	Material de oficina	7.167,84		
5222	Materiales auxiliares	2.042,27		
5223	Combustibles para vehículos	1.869,77		
5226	Cuentas incobrables	0,00		
5231	Mantenimiento de local	2.135,48		
5232	Mantenimiento de equipo	1.536,50		
5233	Servicio telefónico	3.677,80		
5234	Consumo de luz	1.286,19		
5235	Consumo agua	542,20		
5236	Mantenimiento de vehículo	12.199,25		
5237	Bodega mantenimiento mercaderías	1.589,46		
5241	Depreciación de Muebles y Equipo-vehículos	4.100,49		
5251	Fletes, guías, acarreos	7.074,86		
5252	Gastos bancarios y financieros	58,53		
5253	Impuestos deducibles	1.839,96		
5261	Servicios prestados	13.706,40		
5262	Comisiones a terceros	17.683,65		
5263	Honorarios a profesionales	3.054,44		
5264	Arriendo de inmuebles	71.857,12		
5271	Cuotas sociales	185,25		
5272	Pólizas de seguro	1.680,09		
5281	Publicidad, suscripciones	285,85		
5291	Estadía, viajes, movilización	10.638,22		
5292	Gastos atención a clientes	16.733,90		
		381.226,85		

ANEXO 6 – MAPA ESTRATÉGICO

DE DISTRIBUIDORA
OÑA

Ser la empresa líder reconocida a nivel nacional, durante los próximos cinco años en la importación y comercialización de repuestos automotrices de calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente mediante productos de excelencia en seguridad vehicular.

